


إن لم تقرأ أيَّ شيء عن اتخاذ القرارات الذكية، فيكفيك قراءة هذا الكتاب.

# عن اتخاذ القرارات الذكية

نقله إلى العربية

عبد الجليل محمد مصطفى



# سلسلة الأكثر قراءة

تنتقي سلسلة الأكثر قراءة مقالات ملائمة لروح العصر من: مجلة الإدارة التي تصدرها جامعة هارفارد من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، وهذه المقالات مقدَّمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم، توفيرًا لوقت المديرين الثمين، وتقدم أفكارًا ثاقبةً وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل وتحقيق نجاحات مباشرة وفورية.

## كتب أخرى في السلسلة

- عن إدارة الذَّات
- عن إدارة الناس
- عن القيادة
- عن قيادة التغيير
- عن الضروريَّات
- عن الإستراتيجية
- عن التواصل
- عن اتخاذ القرارات الذكية
- عن فرق العمل


mohamed khatab

سلسلة الأكثر قراءة

إن لم تقرأ أيَّ شيء عن اتخاذ القرارات، فيكفيك قراءة هذا الكتاب

# عن اتخاذ القرارات الذكية

نقله إلى العربية

عبدالجليل محمد مصطفى



Original Title
**HBR's 10 Must Reads**
**ON MAKING SMART DECISIONS**

Author:
By Harvard Business Review

ISBN_10: 1422189899
ISBN_13: 978-1422189894



ح شركة العبيكان للتعليم، 1437هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

عن اتخاذ القرارات الذكية. / مجموعة مؤلفين؛ عبدالجليل محمد مصطفى،

ـ الرياض 1437هـ

288 ص؛ 14 × 21 سم

ردمك: 4 _ 915 _ 503 _ 603 _ 978

1 ـ اتخاذ القرارات      أ. العنوان

ديوي: 658,403      رقم الإيداع: 4200 / 1437

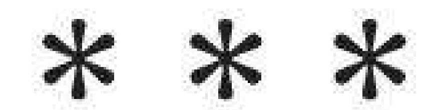
**الطبعة العربية الأولى 1437هـ ـ 2016م**

**الناشر العبيكان Obeikan للنشر**
**المملكة العربية السعودية ـ الرياض ـ المحمدية ـ طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول**
**هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517**

**موقعنا على الإنترنت**
**www.obeikanpublishing.com**
**متجر العبيكان Obeikan على أبل**
**http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan_store**

**امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan**
**المملكة العربية السعودية ـ الرياض ـ المحمدية ـ طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول**
**هاتف: 4808654 ـ فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595**

# المحتويات



# الكمائن الخفية في عملية اتخاذ القرارات

جون أس. هاموند، رالف أل. كيني، هوارد رئيفا

تشكل عمليـة اتخـاذ القـرارات أهم الوظائـف التي يمارسـها أي مديـر، بالإضافة إلى أنها تمثـل أصعب العمليات وأكثرها خطورة؛ ذلك لأن من شـأن القرارات السـيئة إلحاق الضرر بالعمل والمهنة، على نحو لا يمكـن إصلاحه فـي بعض الأحيان، فمن أين تأتي القرارات السـيئة؟ فـي كثيـر من الحـالات يمكـن إرجاعها إلـى الطريقة التـي اتخذت بها، فقد يكون السـبب أن البدائل لم تُعرَّف بوضوح، أو لم تُجمع المعلومات الصحيحة، أو لم تُقَيَّم التكاليف والمنافع بصورة دقيقة، غير أن الخطأ لا يكمـن فـي بعض الأحيان في عمليـة اتخاذ القـرارات، ولكن في عقل متخـذ القـرارات؛ فالطريقـة التي يعمل بهـا الدماغ الإنسـاني قد تدمر قراراتنا.

انكب الباحثون خلال نصف قرن على دراسـة الطريقة التي تعمل بها أدمغتنا في أثناء عملية اتخاذ القرارات، وقد كشف هذا البحث في المختبر والميدان أننا نسـتخدم الروتين اللاإرادي للتعامل مع التعقيد

الكامن في القرارات، وأن مظاهر الروتين هذه والمعروفة بالاستدلال تعمل على خدمتنا في معظم الأوضاع؛ فعند تقدير المسافات- على سبيل المثال- تعتمد أدمغتنا على وسائل الاستدلال التي تتساوى بين الوضوح والقرب، فكلما ظهر الجسم بصورة أوضح، حكمنا عليه بأنه أقرب، وكلما كان غامضًا أكثر، افترضنا أنه أكثر بعدًا، ومن شأن هذا الاختصار العقلي البسيط أن يساعدنا على تكوين سيل مستمر من تقديرات المسافات التي تلزمنا للتجول في العالم.

غير أن ذلك، كما هي الحال في معظم عوامل الاستدلال، ليس محصنًا ضد الخطأ؛ ففي الأيام التي تكون ضبابية أكثر من المعتاد، تميل أبصارنا إلى خداع عقولنا للاعتقاد بأن الأشياء تبدو أكثر بعدًا مما هي عليه فعلًا، ولأن التشوهات الناتجة من ذلك تشكل قليلًا من الأخطار لمعظمنا، فإن بإمكاننا تجاهلها على نحو آمن، أما بالنسبة إلى قادة الطائرات المدنية، فيمكن أن يكون مثل هذا التشويه كارثيًّا؛ ولهذا السبب يُدرَّب قادة الطائرات على استخدام مقاييس موضوعية للمسافات بالإضافة إلى نظرهم.

وقد حدد الباحثون مجموعة كاملة من مثل هذه الأخطاء التي تلازم الطريقة التي نفكر بها عندما نتخذ القرارات، ووجدوا أن بعض هذه الأخطاء -مثل عامل الاستدلال الخاص بالوضوح- تمثل مفاهيم غير صحيحة حسية، وبعضها يأخذ أشكال التحيز، و يظهر بعضها الآخر على صورة شذوذ غير منطقي في طريقة التفكير، وما يكسب هذه الكمائن الخطورة الشديدة وجودها على نحو غير منظور، وبالنظر

إلـى أنهـا كامنة في عملية تفكيرنــا، فإننا نخفق في الاعتراف بها، حتى في حالة وقوعنا في براثنها.

بالنسـبة إلـى المديريـن الذيـن يعتمـد نجاحهـم علـى القـرارات اليومية العديدة التي يتخذونها أو يوافقون عليها، فإن المصائد النفسية تتصـف بخطـورة خاصـة؛ لأن باسـتطاعة هذه المصائـد أن تزعزع كل شـيء ابتداء من تطوير المنتجات الجديدة إلى إستراتيجية الاستحواذ والتصفية والإحلال الوظيفي، في الوقت الذي لا يستطيع أحد أن يحرر عقلـه مـن هذه الأخطـاء المتأصلة، فإن أي فرد يسـتطيع أن يحذو حذو قائد الطائرة المدنية، ويتعود على فهم هذه الكمائن والتعامل معها.

في هذا المقال، نفحص عددًا من المصائد النفسية الموثقة جيدًا التي قد تضعف من القرارات التجارية على نحو خاص، ونعرض أسباب هـذه الكمائن ومظاهر ها، ونقدم بعض الطرائق المعينة التي يسـتطيع المديرون أن يحصنوا أنفسـهم منهــا، وبالرغم من ذلك، فمن الأهمية بمـكان التذكر بأن أفضل دفاع يتمثل دائمًا في الوعي؛ فالمديرون الذي يحاولـون تعرف هـذه الكمائن والصور المختلفة التـي تتخذها، يكونون أكثـر قـدرة علـى التأكد مـن أن القـرارات التـي يتخذونها هـي قرارات سـليمة، وأن التوصيـات التـي يتقـدم بهـا مرؤوسـوهم وزملاؤهم يمكن الاعتماد عليها.

**الفكرة باختصار**

غالبًـا يمكـن إرجـاع القـرارات السيئة إلـى الطريقـة التـي اتخذت بهـا، فقد يكـون السـبب أن البدائـل لم تُعرَّف بصـورة واضحة، أو لم تُجمـع المعلومات الصحيحـة، أو لـم تُقيَّـم التكاليـف والمنافـع بدقـة، ولكن الخطـأ لا يكمن في

بعض الأحيان في عملية صنع القرار بل في عقل صانع القرار؛ إذ يمكن للطريقة التي يعمل بها الدماغ الإنساني أن تخرب خياراتنا. في هذا المقال الذي نُشِرَ أول مرة في عام 1998م، يبحث كل من جون أس. هاموند، ورالف أل. كيني و هوارد رائيفا ثمانية كمائن نفسية قد تؤثر في الطريقة التي نتخذ فيها القرارات التجارية. إن مصيدة اتخاذ القرارات السريعة على أساس المعلومات الأولية تؤدي بنا إلى إعطاء وزن غير متكافئ للمعلومات الأولى التي نحصل عليها، أما فخ الوضع الراهن فيجعلنا نتحيز إلى الحفاظ على الوضع الحالي، حتى توافر البديل الأفضل، ويدفعنا فخ التكاليف الغارقة إلى إدامة أخطاء الماضي، أما مصيدة تأكيد الدلائل فتدفعنا إلى البحث عن معلومات تدعم ميولًا راهنة، والتقليل من أهمية المعلومات المضادة، ويحدث كمين التأطير في عرض المشكلة بصورة خطأ، الأمر الذي يؤدي إلى تقويض عملية صنع القرار برمتها، وتدفعنا مصيدة المغالاة في الثقة إلى المبالغة في تقدير دقة توقعاتنا، في حين تجعلنا مصيدة الحصافة نبالغ في الحذر عند القيام بتقديرات حول أحداث غير مؤكدة، أما فخ استدعاء الماضي فيدفعنا إلى إعطاء وزن مفرط لأحداث دراماتيكية حدثت مؤخرًا.

إن أفضل طريق لتجنب هذه المصائد جميعها تتمثل في الوعي (لقد أعذر من أنذر)، غير أنه بإمكان المديرين أيضًا القيام بخطوات بسيطة أخرى للحفاظ على أنفسهم ومؤسساتهم من هذه الهفوات العقلية؛ وذلك للتأكد أن قراراتهم التجارية المهمة سليمة، ويمكن الاعتماد عليها.

## مصيدة المعلومات الأولى

كيف تجيب عن السؤالين الآتيين؟

- هل عدد سكان تركيا يتجاوز 35 مليونًا؟
- ما أفضل تقدير لديك عن عدد سكان تركيا؟

إذا كنت تشبه معظم الناس، فإن رقم خمسة وثلاثين مليونًا الذي ورد في السؤال الأول، (وهو رقم اخترناه على نحو عشوائي) كان له تأثير في جوابك عن السؤال الثاني؛ لقد طرحنا على مر السنين هذه الأسئلة على مجموعات عدة من الناس، واستخدمنا في نصف الحالات عدد 35 مليونًا في السؤال الأول؛ وفي النصف الثاني، استخدمنا 100 مليون من غير استثناء، فازدادت الإجابات عن السؤال الثاني ملايين عدة عندما استخدم الرقم الأعلى في السؤال الأول. هذه التجربة البسيطة توضح الظاهرة العقلية الشائعة والضارة في الغالب التي تدعى الحكم بالمعلومات الأولى؛ عندما يُبحث في اتخاذ قرار ما، فإن العقل يعطي وزنًا غير متكافئ للمعلومات الأولى التي يتلقاها، فالانطباعات والتقديرات والمعلومات الأولية تستبد بالأفكار والأحكام اللاحقة.

تتخذ الأحكام المبنية على المعلومات الأولى مظاهر عدة، فقد تتخذ مظهرًا بسيطًا وغير مؤذ؛ مثل التعليق الذي يطلقه أحد الزملاء أو إحصائية تظهر في جريدة الصباح، وقد تتخذ نمطًا مؤذيًا على نحو متزايد يتعلق بلون بشرة الشخص أو لكنته أو لباسه. وفي المجال التجاري تشكل الأحداث والاتجاهات السابقة أحد أكثر المصادر الشائعة لتكوين آراء متسرعة، فموظف التسويق الذي يحاول ضمان مبيعات لمنتج في السنوات القادمة يبدأ مهمته غالبًا بالاطلاع على حجوم المبيعات في السنوات السابقة، وتصبح الأرقام القديمة مصدرًا لتكوين آراء متسرعة يعدلها المخططون اعتمادًا على عوامل أخرى.

وفـي الوقت الذي تؤدي فيه هـذه المقاربة إلى تقديرات دقيقة على نحو معقـول، إلا أنهـا تميل إلى إعطاء وزن أكثر للأحداث الماضية، وإعطاء أوزان غير كافية للعوامل الأخرى. وفي أوضاع تتميز بالتغيرات السريعة في السـوق، من شـأن الأحكام المبنية على معلومات أولية أن تؤدي إلى توقعـات غيـر سـليمة، فتؤدي إلـى خيـارات مضللـة. ولأن الآراء المبنية على معلومات أولية يمكن أن تشـكل الأسـس التي تتخذ عليها القرارات، فغالبًا ما يسـتخدمها المفاوضون ذوو الدهاء أسـاليبَ للمساومة؛ إليك تجربة إحدى كبار شركات الاستشارات التي كانت تبحث عن مكتب في سان فرانسيسكو.

فمـن خـلال التعـاون مـع سمسـار عقـارات، اختـار الشـركاء فـي الشـركة بنايـة تتحقـق فيهـا المعاييـر جميعها التـي وضعوهـا، وحددوا موعـدًا للاجتماع مع مالكـي البنـاية، وافتتح المالكـون الاجتماع بعرض شـروط عقد مقترح: اسـتئجار مدة عشر سـنوات؛ بسعر شهري مبدئي مقداره 2.5 دولار للقدم المربع، وبزيادة سـنوية في السـعر تعادل نسبة التضخـم الجارية، ويتحمل المسـتأجر النفقات جميعها لأي تحسـينات داخلية، مع وجود خيار لدى المستأجر بزيادة مدة عقد الإيجار بمقدار عشر سنوات أخرى بالشروط نفسها.

ومع أن السـعر كان في نهاية أعلى الأسـعار السـائدة في السوق، فقد قدم الاستشـاريون عرضًا مضادًّا متواضعًا نسبيًّا؛ إذ اقترحوا سعرًا مبدئيًّا يقع في منطقة وسـطية للأسعار السـائدة في السوق، وطلبوا من المالكين الإسهام في نفقات التجديد، غير أنهم قبلوا الشروط الأخرى كلها.

كان بإمكان الاستشاريين أن يكونوا أكثر غلوًّا وابتكارًا في عرضهم المضاد؛ إذ كان بإمكانهم تخفيض السعر إلى نهاية أدنى الأسعار السائدة في السوق، وتعديل الأسعار كل سنتين بدلًا من سنة، وتحديد سقف للزيادة، واقتراح شروط مختلفة لتمديد العقد، ... وهكذا، غير أن تفكيرهم وجِّهَ بالعرض المبدئي الذي تقدم به المالكون، وهنا وقع الاستشاريون في مصيدة المعلومات الأولى، ونتيجة لذلك انتهى بهم المقام إلى دفع مبالغ تفوق بكثير ما كانوا سيدفعونه لقاء الحصول على المكتب.

**ماذا بوسعك أن تفعل بهذا الشأن؟**

لقد وثِّقَ تأثير المعلومات الأولى في عملية صنع القرار في الآلاف من الوقائع، ووجِد أن المعلومات الأولى تؤثر في اتخاذ القرارات ليس فقط من قبل المديرين، ولكن أيضًا من قبل المحاسبين والمهندسين والمصرفيين والمحامين والمستشارين ومحللي السوق المالي، ولا يستطيع أحد أن يتفادى تأثيرها؛ فتأثيرها واسع النطاق، غير أنه بإمكان المديرين المدركين لأخطار المعلومات الأولية تخفيض هذا التأثير عن طريق استخدام الأساليب الآتية:

- النظر إلى المشكلة على الدوام من جوانبها جميعها؛ حاول استخدام نقاط انطلاق ومقاربات بديلة بدلًا من التمسك بخط التفكير المبدئي الذي يخطر لك.
- حاول التعامل مع المشكلة بنفسك قبل استشارة الآخرين؛ لتجنب أن تصبح رهينة لأفكارهم.

- تعامل مع الوضع بعقل مفتوح؛ حاول الحصول على معلومات وآراء من مختلف الناس بهدف توسيع نطاق مرجعيتك، وتوجيه تفكيرك في مختلف الاتجاهات.
- يجب أن تكون حذرًا من التأثير في مستشاريك ومن تطلب إليهم تزويدك بالمعلومات والنصيحة، أبلغهم بأقل ما يمكن من أفكارك وتقديراتك وقراراتك التجريبية؛ لأنك إذا كشفت كثيرًا من أفكارك، فإن تصوراتك المسبقة قد ترتد إليك ببساطة.
- كن حذرًا بصورة خاصة من المعلومات الأولية في المفاوضات، وراجع موقفك قبل بدء أي مفاوضات حتى لا تصبح رهينة المقترحات المبدئية للطرف الآخر، وفي الوقت نفسه عليك البحث عن فرص لاستخدام المعلومات الأولية لصالحك، فإذا كنت البائع -على سبيل المثال- فاقترح سعرًا عاليًا، يمكن الدفاع عنه بمناورة مبدئية.

## مصيدة الوضع الراهن

نحب جميعًا أن نعتقد بأننا نتخذ قرارات بصورة معقولة وموضوعية، غير أننا في الحقيقة نحمل تحيزات، وهذه التحيزات تؤثر في اختياراتنا؛ فعلى سبيل المثال، يظهر صانعو القرار تحيزًا قويًّا نحو البدائل التي تكرس الوضع الراهن، ويمكن لمس هذه النزعة على نطاق واسع عندما يُطرَح منتج أصيل جديد، فعندما طُرِحت السيارات الأولى لأول مرة تحت اسم (عربات بلا أحصنة)، كانت تحمل شبهًا كبيرًا

بالعربات التي حلت محلها، كما أن (الصحف الإلكترونية) الأولى عندما ظهرت على مواقع الإنترنت العالمية كانت تشبه كثيرًا سابقاتها المطبوعة.

وعلى مستوى مألوف أكثر، من المحتمل أنك انصعت لهذا التحيز في قراراتك الشخصية المالية في بعض الأحيان؛ فعلى سبيل المثال، يرث بعض الناس أسهمًا في شركات ربما لم يكونوا ليشتروها بتاتًا بأنفسهم، وبالرغم من أن الأخذ برأي بيع تلك الأسهم ووضع ثمنها في استثمار مختلف قد يكون أمرًا بسيطًا وغير مكلف، فمن المثير للدهشة أن عددًا من الأشخاص لا يبيعون، فهم يجدون الوضع الراهن مريحًا، ويتفادون القيام بأي عمل من شأنه تغيير هذا الوضع، ويقولون: «ربما نفكر في ذلك لاحقًا»، غير أن (اللاحق) لا يأتي في العادة.

مصدر كمين الوضع الراهن يسكن عميقًا في أنفسنا، في رغبتنا في الحفاظ على ذاتنا من الضرر، والتخلص من الوضع الراهن يعني القيام بعمل، وعندما نقوم بعمل فإننا نتحمل مسؤولية الأمر الذي يعرضنا للانتقاد والشعور بالندم، وبصورة غير مفاجئة نبحث عادة عن أسباب لعدم القيام بأي شيء، والتعلق بالوضع الراهن يمثل في معظم الحالات أفضل طريق؛ لأنه يضعنا في مواجهة أقل الأخطار النفسية.

لقد أظهرت تجارب عديدة مدى الجاذبية الكبيرة للوضع الراهن؛ ففي إحدى هذه الحالات أُعطيت مجموعة من الأشخاص -بصورة عشوائية- إحدى هديتين تحملان القيمة نفسها تقريبًا؛ حيث

تلقت نصف المجموعة قدحًا، فيما تلقى النصف الآخر إصبعًا من الشوكولاتة السويسرية، وأُبلغوا بعد ذلك بأن في مقدورهم وببساطة تبادل الهدايا التي تلقوها، وفي الوقت الذي كان متوقعًا أن يتبادل قرابة نصف الأشخاص، فإن واحدًا من عشرة قام بذلك بالفعل؛ إذ مارس الوضع الراهن قوته بالرغم من أنه أُسِّس بصورة عشوائية قبل ذلك ببضع دقائق فقط.

أظهرت تجارب أخرى أنه كلما أعطيت اختيارات أكثر زادت قوة جذب الوضع الراهن؛ فعلى سبيل المثال يختار عدد أكبر من الناس الوضع الراهن عندما يوجد له بديلان وليس بديلًا واحدًا: أ و ب بدلًا من أ فقط. لماذا؟ لأن المفاضلة بين أ و ب تتطلب جهدًا إضافيًّا؛ ومن شأن اختيار الوضع الراهن تفادي بذل ذلك الجهد.

في العمل التجاري، حيث يوجد ميل لمعاقبة الأخطاء المتأتية من القيام بالعمل على نحو أشد من أخطاء الامتناع عن القيام به، فإن الوضع الراهن يتمتع بجاذبية قوية على نحو خاص؛ فكثير من عمليات دمج الشركات -على سبيل المثال- تفشل لأن الشركة المستحوذة تتجنب القيام بعمل لفرض هيكل إداري جديد وأكثر ملاءمة على الشركة التي ستُشترى، وتأخذ صور التبرير في العادة منحى (دعونا من تحطيم السفينة منذ البداية)، (دعونا ننتظر حتى يستقر الوضع)، غير أن الهيكل الراهن يصبح بمرور الوقت أكثر تخندقًا، فضلًا عن أن تغييره يصبح أكثر صعوبة، ولا يعود أمرًا سهلًا، ونظرًا إلى الإخفاق في

انتهاز المناسبة التي كان يتوقع أن يتم فيها التغيير، فإن الإدارة تجد نفسها مكبلة بالوضع الراهن.

**ماذا بوسعك أن تفعل بهذا الصدد؟**

قبل كل شيء، تذكر بأنه في أي قرار قد يكون الحفاظ على الوضع الراهن هو الخيار الأفضل، غير أنك لا تريد أن تختاره لمجرد أنه مناسب، وعندما تصبح مدركًا لمصيدة الوضع الراهن، فباستطاعتك أن تستخدم الأساليب الآتية للتقليل من جاذبيته:

- ذكّر نفسك دائمًا بأهدافك، وابحث في الكيفية التي يمكن من خلالها أن يخدم الوضع الراهن هذه الأهداف؛ ربما تستكشف أن عناصر في الوضع الراهن تعيق تحقيق أهدافك.
- لا تعتقد بتاتًا أن الوضع الراهن يمثل البديل الوحيد أمامك، حدد خيارات أخرى واستخدمها عواملَ توازن مضادة، وذلك عن طريق تقييم النواحي الإيجابية والسلبية.
- اسأل نفسك فيما إذا كنت ستختار الوضع الراهن بديلًا إذا ما كان في الحقيقة ليس وضعًا راهنًا.
- تجنب المبالغة في تقييم الجهد أو الكلفة اللتين ينطوي عليهما التخلي عن الوضع الراهن.
- تذكّر بأن مدى الرغبة في الوضع الراهن سيتغير بمرور الوقت، وعندما تعقد مقارنة بين البدائل، فيتعيَّن عليك تقييمها من وجهتي النظر المستقبلية والراهنة.

- إذا كان لديك العديد من البدائل التي تتفوق على الوضع الراهن، فتجنب اختيار الوضع الراهن؛ لأنه لا يوجد لديك وقت لاختيار أفضل البدائل، ويجب أن تجبر نفسك على الاختيار.

## مصيدة التكاليف الغارقة

تحيُّز آخر من أربعة تحيزات متأصلة يكمن في ممارسة الاختيار بطريقة تبرر الاختيارات السابقة، حتى وإن لم تعد الاختيارات السابقة سارية المفعول. لقد وقع معظمنا في هذه المصيدة؛ فربما رفضنا -على سبيل المثال- بيع سهم أو صندوق استثمار مشترك بخسارة؛ ما أدى إلى التضحية باستثمارات أخرى أكثر جاذبية. أو ربما بذلنا مجهودات كبيرة لتحسين أداء أحد الموظفين الذي نعرف أنه يجب ألَّا يُوظَّف ليشغل الوظيفة الأولى، فقراراتنا السابقة أو ما يدعوه الاقتصاديون بالتكاليف الغارقة تصبح استثمارات قديمة للوقت والمال لا يمكن استردادها في الوقت الحاضر، ونحن على علم -من ناحية منطقية- بأن التكاليف الغارقة لا تمت بصلة إلى القرارات الراهنة، لكنها مع ذلك تستبد بتفكيرنا وتدفعنا لاتخاذ قرارات غير مناسبة.

لماذا لا يستطيع الناس تحرير أنفسهم من القرارات السابقة؟ لأنهم يكونون في كثير من الأحيان غير راغبين في الاعتراف بالخطأ سواء أمدركين لذلك كانوا أم لا، وقد يشكل الاعتراف باتخاذ قرار غير موفق في الحياة الشخصية لأي فرد قضية خاصة تتعلق باحترام الذات، ولكن في العمل التجاري يشكل القرار السيئ في الغالب قضية

عامة جدًّا تكون محل تعليقات الزملاء والرؤساء الانتقادية؛ فإذا أنهيت خدمات عامل ضعيف الأداء كنت قد وظفته في السابق، فإن تصرفك هذا ينطوي على اعتراف علني بتكوين رأي سيئ، ويبدو الأمر من الناحية النفسية أكثر اطمئنانًا لو سمح له أو لها بالاستمرار في الوظيفة، حتى وإن كان مثل هذا الاختيار يفاقم الخطأ.

يظهر تحيز التكاليف الغارقة برتابة مزعجة في العملية المصرفية، حيث يمكن أن يترك نتائج وخيمة بصورة خاصة، فعندما تواجه الأنشطة التجارية لأحد المدينين صعوبات، يقدم الدائن في الغالب تمويلًا إضافيًّا على أمل تزويد هذه الأنشطة بفرصة لالتقاط الأنفاس والانتعاش، وإذا أعطيت الفرصة لهذا النشاط التجاري ليستعيد أداءه الجيد، فسيكون ذلك استثمارًا حكيمًا، وإلا فسيشكل ذلك إمعانًا في هدر النقود.

ساعد أحدنا مصرفًا أمريكيًّا رئيسًا على استعادة عافيته بعد تقديمه قروض عدة سيئة لشركات أجنبية، ووجدنا أن هناك احتمالا أكبر بكثير في أن يقدّم المصرفيون المسؤولون في الأصل عن تقديم هذه القروض التي سببت المشكلة أموالًا إضافية بصورة متكررة، وتنتهي إستراتيجية المصرفيين الأصيلين والقروض إلى الفشل، في حالات عدة من قيام المصرفيين الذين تسلموا الحسابات بعد تقديم القروض الأصيلة بمثل هذا العمل من قبل.

حيث إنهم وقعوا في مصيدة الالتزامات المتصاعدة، فقد حاولوا- سواء أأدركوا أم لم يدركوا- حماية قراراتهم السابقة الخطأ،

فوقعوا ضحايا لتحيز التكاليف الغارقة. في نهاية المطاف، حلَّ المصرف المشكلة عن طريق وضع سياسة تقضي بأن يناط القرض بمصرفي آخر بمجرد ظهور أي مشكلة، واستطاع المصرفي الجديد إلقاء نظرة جديدة، ولكنها غير متحيزة، على مسوغات تقديم مزيد من التمويل.

في بعض الأحيان، تعزز ثقافة الشركات مصيدة التكاليف الغارقة، فإذا كانت العقوبات الخاصة بصناعة قرار سلبي النتائج مفرطة في الشدة، فإنه سيوجد دوافع لدى المديرين بترك المشروعات الفاشلة تستمر على ما هي عليه من غير نهاية في الأفق، يراودهم الأمل العقيم بأنه سيكون باستطاعتهم بطريقة ما إنجاح هذه المشاريع. على المديرين أن يعترفوا بأنه في عالم متقلب حيث تكثر الأحداث غير المنظورة، فإن القرارات الجيدة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى نتائج سيئة؛ فمن شأن اعتراف المديرين بأن بعض الأفكار الجيدة تنتهي بالفشل تشجيع الناس على خفض خسائرهم بدلًا من تفاقمها.

**ماذا أنت فاعل بهذا الشأن؟**

في القرارات التي لها تاريخ، تحتاج إلى أن تبذل جهدًا واعيًا لوضع أي تكاليف غارقة جانبًا -سواءً أتكاليف نفسية كانت أم اقتصادية- للحيلولة دون تشويشها على تفكيرك بشأن الخيار الذي أنت بصدده.

جرب الأساليب الآتية:

- عليك الوقوف على وجهات النظر، والاستماع إليها بعناية من أناس لم يتورطوا في القرارات السابقة التي لا يوجد احتمال في التزامهم بها.
- ابحث في سبب انزعاجك من الاعتراف بخطأ سابق، فإذا كانت المشكلة تتعلق باحترام ذاتك التي خُدشت، فعالج الوضع بصورة مباشرة، وذكّر نفسك بأنه حتى الاختيارات الذكية قد يكون لها نتائج سيئة من غير أن صانع القرار الأصيل قد ارتكب خطأ، وأنه حتى أفضل المديرين وأكثرهم خبرة ليسوا محصنين ضد الأخطاء في تكوين الأحكام، تذكّر الكلمات الحكيمة لوارين بوفيت: «عندما تجد نفسك في حفرة، فإن أفضل شيء تستطيع القيام به هو أن تقلع عن الحفر».
- ابحث دائمًا عن تأثير تحيزات التكاليف الغارقة في قرارات مرؤوسيك وتوصياتهم، وأعد توزيع المسؤوليات عندما يكون ذلك ضروريًّا.
- لا تزرع ثقافة الخوف من الفشل التي تدفع بالموظفين إلى إدامة أخطائهم، وعندما تُكافئ الأشخاص، عليك الأخذ في الحسبان نوعية صناعة قراراتهم (مراعاة ما كان قيد العلم في الوقت الذي اتخذت فيه القرارات)، وليس مجرد نوعية النتائج.

## فخ تأكيد الدليل

تخيل نفسك رئيسًا لشركة صناعية أمريكية متوسطة الحجم وناجحة، يبحث في إمكانية إلغاء خطة لتوسيع مصنع، وقد ساورك القلق للحظة في أن شركتك لن تستطيع مواكبة النمو السريع في صادراتها، وكانت لديك مخاوف من أن قيمة الدولار الأمريكي ستتعزز في الأشهر القادمة؛ ما يجعل بضاعتك أكثر كلفة بالنسبة إلى المستهلكين الأجانب، الأمر الذي سيثبط الطلب عليها، غير أنك قبل أن توقف توسعة المصنع، تقرر الاتصال بإحدى معارفك التي تشغل منصبَ كبيرِ مديري شركة مماثلة، والتي قررت مؤخرًا إيقاف بناء مصنع جديد، وذلك للوقوف على الأسباب الكامنة وراء ذلك، وتقدمت بوجهة نظر قوية مفادها أن العملات الأخرى قريبًا ستضعف كثيرًا في مواجهة الدولار؛ فماذا ستفعل؟

من الأفضل لك ألا تجعل تلك المحادثة النقطة الفاصلة؛ لأنك ربما تكون قد وقعت لتوك ضحية لتحيز تأكيد الدليل؛ يدفعنا هذا التحيز للبحث عن معلومات تدعم رغبتنا أو وجهة نظرنا الراهنة، فيما نتفادى المعلومات التي تناقضها، ماذا -بعد كل شيء- كنت تتوقع من معرفتك أن تعطي غير رأي قوي في صالح قرارها؟ إن تحيز تأكيد الدليل يترك أثره ليس فقط في المكان الذي نذهب إليه لجمع الأدلة، ولكن أيضًا في الكيفية التي نفسر بها الأدلة التي نتلقاها، الأمر الذي يدفعنا لإعطاء وزن كبير جدًّا للمعلومات الداعمة، ووزن قليل جدًّا للمعلومات المناقضة.

في إحدى الدراسات النفسية لهذه الظاهرة، كانت هناك مجموعتان: واحدة معارضة لعقوبة الإعدام، وأخرى مؤيده لها، وقد قرأت كل مجموعة منهما تقريرين لبحث أُعِدَّ بعناية حول فاعلية عقوبة الإعدام بوصفه رادعًا للجريمة، وقد كان أحد التقريرين قد خَلُص إلى أن عقوبة الإعدام كانت فاعلة، بينما استنتج التقرير الآخر بأنها ليست فاعلة، وبالرغم من التعرض لوجهات نظر علمية قوية تدعم وجهات النظر المضادة، إلا أن أعضاء المجموعتين أصبحوا أكثر اقتناعًا بصواب موقفهم بعد قراءة التقريرين، وقبلوا -على نحو تلقائي- المعلومات المؤيدة لعقوبة الإعدام، ورفضوا المعلومات المعارضة.

توجد قوتان نفسيتان أساسيتان تعملان هنا: الأولى تتمثل في نزوعنا إلى تقرير ما نريد فعله لا شعوريًّا قبل أن نتبين لماذا نريد فعله، والثانية هي وجود ميل لدينا للانخراط في أشياء نحبها أكثر من الأشياء التي نكرهها، وهي نزعة وُثِّقت حتى في الأطفال الرُضّع؛ فمن الطبيعي إذن أن ننجذب إلى المعلومات التي تدعم نزعاتنا الكامنة في اللاوعي.

**ماذا أنت فاعل بشأنها؟**

الأمر لا يتعلق بما لا ينبغي عليك أن تختار ما أنت منجذب إليه في اللاشعور، عليك فقط أن تتأكد بأنه الاختيار الذكي، وما تحتاج إليه هو أن تضعه على المحك، أما الكيفية التي يتأتى بها ذلك فهي كما يأتي:

- تبيّن دائمًا ما إذا كنت تفحص الأدلة بالصرامة نفسها، وتجنَّب النزوع إلى قبول تأكيد الدليل من غير سؤال.
- كلّف شخصًا تحترمه ليكون محامي الشيطان؛ من أجل إبداء وجهات نظر ضد القرار الذي أنت بصدده، إلا أنه من الأفضل أن تصوغ بنفسك وجهات النظر المضادة: ما أقوى سبب يدفعك لعمل شيء آخر؟ ما السبب الثاني من حيث القوة؟ الثالث؟ ابحث الموقف بعقل مفتوح.
- في معرض طلب النصيحة من الآخرين، تجنب طرح أسئلة رئيسة تتطلب تأكيد الأدلة، وإذا ما شعرت أن من ينصحك يظهر على الدوام داعمًا وجهة نظرك، فابحث عن مستشار آخر؛ تجنب إحاطة نفسك بأشخاص إمّعات.

## فخ التأطير

أول خطوة في صنع القرار هي تأطير السؤال، وهي أيضًا واحدة من أكثر الخطوات خطورة. فالطريقة التي يُشكَّل فيها السؤال يمكن أن يكون لها أثر بعيد المدى في اختيارك؛ فعلى سبيل المثال، في إحدى الحالات التي تنطوي على تأمين السيارات، كان التأطير مسؤولًا عن فرق يعادل 200 مليون دولار، ومن أجل تخفيض تكلفة تأمين السيارات، أجرت ولايتان متجاورتان، هما نيوجيرسي وبنسلفانيا، تغييرات في قوانينهما؛ إذ أعطت كل ولاية السائقين خيارًا جديدًا؛ فلقاء قبول الحق في إقامة دعوى فإنهما ستخفضان أقساط التأمين، غير أن الولايتين أطَّرتا الخيار بطرائق مختلفة جدًّا؛ ففي نيوجيرسي، حصلتَ تلقائيًّا

على حق محدود في التقاضي ما لم تطلب عكس ذلك، وفي بنسلفانيا، حصلتَ على حق كامل في التقاضي ما لم تطلب عكس ذلك. لقد أسس الإطاران المختلفان لوضعين راهنين مختلفين، ولم يكن مستغربًا أن معظم المستهلكين اختاروا الرجوع إلى الوضع الراهن، ونتيجة لذلك اختار نحو 80 بالمئة من السائقين الحق المحدود في التقاضي، ولكن في بنسلفانيا اختاره فقط 25 بالمئة منهم، وبسبب الطريقة التي تمت فيها هيكلة السؤال، أخفقت بنسلفانيا في الحصول على ما يقارب 200 مليون دولار من التأمينات المتوقعة ووفورات التقاضي.

يمكن لمصيدة التأطير أن تتخذ أشكالًا عدة، وكما يوضح مثال التأمين، فإنها تكون في الغالب وثيقة الصلة بمصائد أخرى، ويمكن للإطار أن يؤسس وضعًا راهنًا أو يطرح رأيًا يستند إلى معلومات أولية، أيضًا يمكن أن يسلط الضوء على تكاليف غارقة، أو يؤدي بك إلى تأكيد الدليل. وقد وثّق باحثو القرارات نوعين من الإطارات التي تشوه عملية صنع القرار بتكرار معين.

## مرابح الإطارات مقابل خسائرها

في دراسة تحاكي تجربة تقليدية قام بها باحثا القرارات دانيل كاهنيمان و آموس تفيرسكي، وضع أحدنا المشكلة الآتية أمام مجموعة من المختصين بالتأمينات:

أنت مقيّم أملاك بحرية، أنيطت بك مهمة تقليل الخسائر في أحمال ثلاث سفن شحن مؤمن عليها غرقت بالأمس قبالة ساحل

ألاسكا، كانت كل سفينة تحمل ما قيمته 200,000 دولار من البضائع التي ستفقد إذا لم تُنقَذ السفن خلال 72 ساعة. قدم لك مالك شركة للإنقاذ البحري خيارين، كل منهما يكلف القيمة نفسها:

**الخطة أ**: تقضي هذه الخطة بإنقاذ حمل إحدى السفن الثلاث وقيمته 200,000 دولار.

**الخطة ب**: تحمل هذه الخطة احتمالًا بنسبة الثلث أن تُنقذ حمولة السفن الثلاث، وقيمتها 600,000 دولار، ولكنها تحمل احتمالًا بنسبة الثلثين ألا يُنقذ أي شيء.

أي الخطتين تختار؟

إذا كنت تشبه 71 بالمئة من المستجيبين في الدراسة، فستختار الخطة أ (الأقل مخاطرة) التي ستنقذ سفينة واحدة بالتأكيد، غير أنه طلب من مجموعة أخرى في الدراسة الاختيار بين البديلين ج و د:

**الخطة ج**: تؤدي هذه الخطة إلى فقدان اثنين من الأحمال الثلاثة وقيمتهما 400,000 دولار.

**الخطة د**: تحمل هذه الخطة احتمالًا بنسبه الثلثين في فقدان الأحمال الثلاثة جميعها ومبلغ 600,00 دولار كاملًا، ولكنها تحمل أيضًا احتمالًا بنسبه الثلث في عدم فقدان أي من الأحمال.

لدى مواجهة المستجيبين بهذه الخيارات، قال 80 بالمئة منهم أنهم يفضلون الخطة ج. مع أن الزوجين من البدائل هما -بطبيعة

الحال- متساويان بدقة؛ فالخطة أ هي نفسها الخطة ج، والخطة ب هي نفسها الخطة د؛ إذ أُطِّرا فقط بأسلوبين مختلفين، وهنا تكشف الاستجابات المختلفة بصورة واضحة أن الناس يكرهون المخاطرة عندما تعرض المشكلة من منظور الأرباح (السفن التي ستُنقذ) إلا أنهم يبحثون عن الأخطار عندما تُعرض المشكلة من منظور تجنب الخسائر (السفن التي ستفقد)، وفضلًا على ذلك، فإنهم يميلون إلى تبني الإطار كما يعرض عليهم بدلًا من إعادة صياغة المشكلة بطريقتهم الخاصة.

**التأطير بنقاط مرجعية مختلفة**

ومن الممكن أن المشكلة نفسها يمكن أن تفرز ردود فعل مختلفة عندما تستخدم في التأطير نقاط مرجعية مختلفة؛ لنقل إن لديك 2,000 دولار في حسابك الجاري، ووجه إليك السؤال الآتي:

هل تقبل فرصة باحتمالات متساوية؛ إما فقدان 300 دولار أو كسب 500 دولار؟

هل ستقبل هذه الفرصة؟ ماذا لو سئلت هذا السؤال:

هل تفضل أن تبقي حسابك الجاري الذي يحتوي على 2,000 دولار كما هو، أو تقبل فرصة باحتمالات متساوية يصبح معها في حسابك 1,700 دولار أو 2,500 دولار؟

مرة أخرى، يواجه السؤالان المشكلة نفسها؛ ففي الوقت الذي يجب أن تكون فيه إجابتاك عن السؤالين الشيء نفسه من ناحية

منطقية، فقد أوضحت الدراسات بأن العديد من الأشخاص يرفضون فرصة الاحتمالين المتساويين في السؤال الأول، ولكنهم يقبلونها في السؤال الثاني. إن ردود فعلهم المختلفة نشأت من نقاط مرجعية مختلفة تضمنهما الإطاران؛ إذ يركز الإطار الأول، ذو النقطة المرجعية الصفرية، على المكاسب والخسائر الإضافية، حيث يطلق التفكير بالخسارة ردود فعل محافظة في عقول كثير من الناس، أما الاطار الثاني، ونقطته المرجعية ألفا دولار، فيضع الأمور في نصابها عن طريق تأكيد التأثير المالي الحقيقي للقرار.

**ماذا أنت فاعل بهذا الشأن؟**

بوسع المشكلة المؤطرة بصورة سيئة تقويض أفضل القرارات المدروسة، غير أنه يمكن الحد من النتائج السلبية لعملية التأطير باتباع ما يأتي:

- تجنب قبول الإطار الأول بصورة تلقائية، سواء أصممته أنت أم صممه شخص آخر، وحاول دائمًا إعادة تأطير المشكلة بطرائق مختلفة، وابحث عن التشوهات التي تسببها الأُطُر.
- حاول طرح المشكلات بطريقة محايدة ومسهبة تعالج المكاسب والخسائر، وتنطوي على نقاط مرجعية مختلفة؛ مثلا: هل ستقبل عرضًا باحتمالات متساوية إما خسارة 300 دولار، ينتج منها خفض حسابك المصرفي إلى 1,700 دولار، أو كسب 500 دولار، يؤدي إلى رفع حسابك المصرفي إلى 2,500 دولار؟

- عليك التفكير مليًّا في عملية صنع قرارك بشأن تأطير المشكلة، واسأل نفسك في محطات من خلال عملية صنع القرار، خاصة قرب النهاية: كيف يمكن لتفكيرك أن يتغير إذا ما تغير التأطير؟
- عندما يوصي الآخرون بقرارات، يتعيَّن عليك فحص الطريقة التي أطروا فيها المشكلة، وتحداهم باقتراح صياغة مختلفة.

## كمائن التقدير والتوقع

معظمنا يبرع في التقديرات الخاصة بالوقت والمسافات والأوزان والحجوم؛ لأننا على الدوام نعطي أحكامًا حول هذه المتغيرات، وتلقي ردود فعل سريعة حول دقة هذه الأحكام، وبالممارسة اليومية تُعيَّر عقولنا بصورة جيدة.

مع أن القيام بتقديرات أو توقعات حول أحداث غير مؤكدة يشكل قضية مختلفة في الوقت الذي يستمر به المديرون بإعطاء مثل هذه التقديرات والتوقعات، إلا أنهم نادرًا ما يتلقون تغذية راجعة واضحة حول دقتها؛ فإذا كنت تعتقد -على سبيل المثال- أن احتمال انخفاض سعر النفط تحت مستوى 15 دولارًا للبرميل في سنة من تاريخه هو 40 بالمئة، وقد انخفض السعر بالفعل إلى ذلك المستوى، فإنك لا تستطيع أن تقول ما إذا كنت صائبًا أو مخطئًا بنسبة الاحتمال التي قدَّرتها. إن الطريقة الوحيدة لقياس مدى دقتك هي متابعة العديد من الآراء المماثلة، بعد ثبوت الحقيقة، لرؤية ما إذا كانت الوقائع التي قدرت احتمال حدوثها بنسبة 40 بالمئة قد حدثت بالفعل خلال 40 بالمئة

من الوقت، وهذا يتطلب مقدارًا كبيرًا من البيانات، تجري متابعتها باهتمام خلال مدة طويلة من الزمن، ويمتلك متنبئو الطقس وناشرو الكتب الفرص والدوافع للاحتفاظ بمثل هذه السجلات، ولكن البقية منا لا يقومون بذلك، ونتيجة لذلك فإن عقولنا لا يمكن تعييرها للقيام بتقديرات في مواجهة اللايقين.

يمكن للمصائد جميعها التي بحثنا فيها حتى الآن أن تؤثر في الطريقة التي نتخذ فيها قراراتنا عندما نواجَه بعدم اليقين، غير أنه توجد مجموعة أخرى من الكمائن التي تترك تشوُّهات على الأوضاع الغامضة؛ لأنها تضفي ضبابية على مقدرتنا في تقييم الاحتمالات. دعونا نلقِ نظرة على ثلاث من أكثر مصائد اللايقين شيوعًا.

## مصيدة المغالاة في الثقة

مع أن معظمنا لا يجيد كثيرًا القيام بالتقديرات أو التوقعات، فإننا في حقيقة الأمر نميل إلى المغالاة في الثقة بدقة ما نقوم به، ومن شأن ذلك أن يفضي إلى أخطاء في إصدار الأحكام، ومن ثم إلى قرارات سيئة.

في سلسلة من التجارب، طلب من أشخاص أن يتنبؤوا بقيمة إغلاق مؤشر (داو جونز ) الصناعي للأسبوع القادم، واحتياطًا من عدم اليقين، طُلب منهم تقدير المدى الذي يمكن أن تقع فيه قيمة الإغلاق، وأُخذت الأرقام الأعلى في هذا النطاق، وطلب منهم أن يختاروا رقمًا عاليًا يعتقدون بأنه يوجد احتمال 1 بالمئة أن تتجاوزه قيمة الإغلاق.

وبالشيء نفسه بالنسبة إلى الأرقام الواقعة في نهاية المدى، وطلب من الأشخاص أن يختاروا رقمًا منخفضًا يعتقدون بأنه يوجد احتمال 1 بالمئة أن تقع قيمة الإغلاق أقل منه. وإذا كانوا صائبين في الحكم على دقة تقديراتهم، فإنك تتوقع ألا يتجاوز خطأ المشتركين 2 بالمئة من الوقت، غير أن مئات التجارب قد أوضحت بأن قيمة الإغلاق الحقيقية لمؤشر (داو جونز) وقعت خارج النطاق المتوقع، وهو 20 بالمئة إلى 30 بالمئة من الوقت. ونظرًا إلى المغالاة في الثقة بدقة توقعاتهم، وضع معظم الأشخاص نطاق احتمالات ضيق جدًّا.

عليك إمعان التفكير في التداعيات المترتبة على القرارات التجارية، حيث تعتمد مبادرات واستثمارات رئيسة غالبًا على نطاقات التقديرات. وإذا استخفَّ المديرون في تقديراتهم للنهاية العظمى أو بالغوا في تقديراتهم للنهاية الصغرى لمتغير حاسم، فإنهم قد يفقدون فرصًا جاذبة أو يعرضون أنفسهم لأخطار أكبر بكثير مما يدركون؛ فقد أُهدرت أموال كثيرة على مشاريع سيئة الطالع لتطوير المنتجات؛ لأن المديرين لم يقيموا بدقة احتمالات فشل السوق.

### فخ الحصافة

يوجد فخ آخر ينتظر المتنبئين يأخذ صورة المبالغة في الحذر أو الحصافة، فعندما نواجه بقرارات عالية الخطورة، فإننا نميل إلى تعديل تقديراتنا أو توقعاتنا؛ (لنكون في الجانب الآمن)؛ قبل سنين عدة - على سبيل المثال- كانت إحدى كبريات شركات صناعة السيارات الثلاث بصدد اتخاذ قرار بشأن عدد السيارات من الطراز

الجديد الذي يجب إنتاجه استعدادًا لموسم المبيعات الأنشط، وطلبت دائـرة تخطيـط السـوق، وهـي الجهة المسـؤولة عن اتخاذ القـرار، إلى الدوائـر الأخـرى تزويدهـا بتقديـرات حـول المتغيـرات الرئيسـة مثـل المبيعـات المتوقعـة، ومخزونـات الموزعيـن، وتصرفـات المنافسـين، والتكاليـف، ونظـرًا إلـى علمهـا بأهـداف هـذه التقديـرات، فقـد كانت كل دائـرة تميـل في وضع تقديراتهـا إلى تفضيل صناعة عـدد أكبر من السـيارات؛ (لتكون في وضع آمن)، غير أن مخططي السـوق تعاملوا مع الأعـداد بقيمتها الظاهرية، وأدخلوا التعديلات الخاصة بهم؛ (ليكونوا فـي وضـع آمن)، ولم يكـن الأمر مفاجئـا أن يكون عدد السـيارات التي صُنِعـت قد فاق الطلب بصورة كبيرة، حيث احتاجت الشـركة إلى سـتة أشـهر لتصريـف الفائض، وذلـك باللجوء في نهاية المطـاف إلى البيع بأسعار ترويجية.

لقـد ذهـب صانعو السياسـات بعيدًا إلى حد جمـع حالات المغالاة فـي الحذر، وتنسـيقها وصياغتهـا في إجراءات منهجيـة لعملية صناعة القـرارات، وأحد الأمثلـة الصارمة على ذلك يتمثل في منهجية (تحليل أسوأ الحالات) التي كانت شائعة ذات يوم في تصميم أنظمة الأسلحة، ولا تزال تستخدم في تصميمات هندسية وتنظيمية معينة؛ فباستخدام هـذه المقاربـة صمم المهندسـون أسـلحة تعمـل تحت أسـوا مجموعات ظـروف ممكنـة، حتـى وإن كانـت احتماليـة حـدوث مثـل تلـك الظروف قليلـة جـدًّا، فكان أن أضـاف تحليل أسـوأ الحالات تكاليـف باهظة من غير منافع عملية (في حقيقة الأمر، غالبًا ما كان يأتي بنتائج عكسـية،

وذلك بإشعاله سباق تسلح)؛ ما أثبت أن المغالاة في الحصافة تنطوي في بعض الأحيان على أخطار توازي تلك التي تسببها الحصافة القليلة جدًّا.

**فخ استدعاء الماضي**

لـو أننـا كنـا لا نمارس المغالاة في الثقـة ولا وفي الحـذر، فإننا لا نـزال نقـع في الفـخ عند القيـام بالتقديـرات والتوقعـات؛ ولأننـا نعتمد بصورة متكررة في توقعاتنا بشأن أحداث المستقبل على ما يختزن في ذاكرتنـا مـن أحـداث الماضي، فإن من شـأن ذلك أن يجعلنـا نبالغ في التأثـر بالأحـداث الدراماتيكية، تلك الأحداث التـي تترك انطباعًا قويًّا في ذاكرتنا، فنحن جميعًا -على سـبيل المثال- نبالغ في احتمال تكرار الأحداث المأساوية النادرة مثل تحطم الطائرات؛ لأنها تعطى اهتمامًا غيـر متكافئ في وسـائل الإعـلام. بالإضافة إلى أن من شـأن الأحداث الدراماتيكيـة والصادمـة فـي حياتـك تشـويه تفكيـرك؛ فأنـت تعطـي احتمـالًا أعلى لحوادث الطرق إذا مررت بواحدة، وأنت في طريقك إلى مـكان عملـك، علاوة على أنـك تعطي احتمالًا أعلـى لأن تموت ذات يوم بالسرطان لو أن أحد أصدقائك المقربين قضى بهذا المرض.

فـي حقيقـة الأمـر، إن أي شـيء يشـوه مقدرتـك علـى اسـتدعاء الأحـداث بطريقـة متوازنـة سيشـوه تقييمـك للاحتمالات، ففـي إحدى التجـارب، جـرت قـراءة قوائـم بأسـماء أشـخاص معروفين جيـدًا من الرجـال والنسـاء أمام مجموعات مختلفة من الناس، مـن غير معرفة مسـبقة لـدى الأشـخاص الذيـن تجـري مخاطبتهـم، وكانـت كل قائمة

تحتوي على عدد متساو من الرجال والنساء، ولكن كان الرجال في بعض القوائم أكثر شهرة من النساء، بينما في قوائم أخرى كانت النساء أكثر شهرة من الرجال، بعد ذلك، طُلب من المشاركين تقدير النسبة المئوية للرجال والنساء في كل قائمة، فاعتقد الذين سمعوا القائمة التي تضم الرجال الأكثر شهرة أن القائمة تضم رجالا أكثر من النساء، ولكن الذي سمعوا القائمة التي تضم نساء أكثر شهرة من الرجال اعتقدوا أن القائمة تضم نساء أكثر من الرجال.

في غالب الأحيان يجد محامو الشركات أنفسهم قد وقعوا في مصيدة استدعاء الماضي عندما يدافعون في قضايا تتعلق بالمسؤولية، وعادة تعتمد قراراتهم فيما إذا كانوا سيسوون المطالبات أو يحولونها إلى المحاكم على تقديرهم للنتائج المحتملة لكل دعوى، ولأن وسائل الإعلام تميل إلى نشر تعويضات كبيرة عن الأضرار وبصورة مثيرة (فيما هي تتجاهل نتائج دعاوى أخرى أكثر شعبية)، فإن المحامين قد يبالغون في تقدير احتمالات حصول المدعي على تعويضات كبيرة؛ ونتيجة لذلك فهم يعرضون مبالغ للتسوية أكبر مما هو مستحق في واقع الأمر.

**ماذا أنت فاعل بشأن ذلك؟**

إن أفضل طريقة لتفادي كمائن التقديرات والتوقعات هي تبني مقاربة منضبطة جدًّا لعملية التنبؤ وتقدير الاحتمالات. لكل

واحدة من هذه الكمائن، يمكن اتخاذ احترازات إضافية على النحو الآتي:

- من أجل تخفيض تأثير المغالاة في الثقة لدى القيام بالتوقعات، ابدأ دائمًا ببحث طرفي النقيض، وهي القيم الدنيا والقيم العليا المحتملة في النطاق؛ فمن شأن ذلك أن يساعدك على تجنب الوقوع في مصيدة الحكم على أساس التقديرات الأولية، وعليك بعد ذلك تحدي تقديراتك الموجودة على طرفي النقيض، وحاول أن تتخيل ظروفًا ينخفض فيها الرقم الحقيقي عن أقل أرقامك أو يتجاوز أعلاها، وعدّل نطاقك تبعًا لذلك، وتحدَّ تقديرات مرؤوسيك ومستشاريك بالطريقة نفسها، فهي أيضًا معرضة للمغالاة في الثقة.
- من أجل تجنب فخ الحصافة، اعرض تقديراتك بأمانة، وبيّن لأي طرف يستخدمها أنها لم تُعدَّل، وشدّد على الحاجة إلى مدخلات نزيهة لأي شخص يُزوِّدك بالتقديرات، وافحص التقديرات على مدى معقول من أجل تقييم تأثيراتها، وألقِ نظرة ثانية على التقديرات الأكثر حساسية.
- من أجل التقليل من التشويه الذي تسببه التقلبات في التذكر يتعيَّن عليك اختبار فرضياتك جميعها بعناية؛ للتأكد من أن ذاكرتك لا تؤثر فيها بصورة غير مناسبة، ويتعيَّن عليك الحصول على إحصاءات فعلية متى كان ذلك ممكنًا، وحاول ألا تنقاد بانطباعاتك.

## لقد أعذر من أنذر

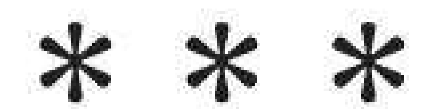
عندما يتعلق الأمر بالقرارات التجارية، من النادر أن يوجد شيء اسمه غياب التفكير، فعقولنا تعمل على الدوام، ولكن لسوء الطالع تعمل في بعض الأحيان بطريقة تعيقنا بدلًا من مساعدتنا، ففي كل مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار، يمكن للمفاهيم الخطأ والتحيزات وخداع العقل الأخرى أن تؤثر في الخيارات التي نقوم بها. إن القرارات المهمة ذات التعقيد الكبير هي الأكثر عرضة للتشويه بسبب نزعتها التي تنطوي على معظم الافتراضات، ومعظم التقديرات، ومعظم المدخلات من معظم الناس، وكلما زادت الرهانات زادت أخطار الوقوع في الكمائن النفسية.

توجد إمكانية أن تعمل المصائد جميعها التي تطرقنا إليها بصورة منعزلة، ولكن الأخطر من ذلك أنها قد تعمل في تناغم، يدعم بعضها بعضًا؛ فقد يسيطر انطباع أولي مثير على تفكيرنا، حيث يمكننا عندها أن نشرع على نحو انتقائي بالبحث عما يؤكد أدلتنا بهدف تبرير نزعتنا الأولية؛ فنتخذ قرارًا متسرعًا، وهذا القرار يؤسس لوضع راهن. عندما تتفاقم تكاليفنا الغارقة، نقع في المصائد، ونصبح غير قادرين على إيجاد وقت مواتٍ للبحث عن مسار جديد، وربما أفضل، وتتوالى الأخطاء النفسية؛ ما يزيد من صعوبة الاختيار بطريقة حكيمة.

بالإضافة إلى ما قلنا في البداية، إن أفضل حماية من الكمائن النفسية جميعها -سواء أمنفردة كانت أم مجتمعة- تكمن في الوعي. لقد أعذر من أنذر. حتى إن لم تستطع أن تستأصل التشوهات التي

رسخت في الطريقة التي يعمل بها عقلك، فباستطاعتك أن تدخل تجارب وعوامل ضبط إلى عملية صنع قرارك، والتي بإمكانها كشف الأخطاء في التفكير قبل أن تتحول إلى أخطاء في إصدار الأحكام. علاوة على أن القيام بعمل لفهم المصائد النفسية وتجنبها يمكن أن ينطوي على فائدة مضافة تتمثل في زيادة ثقتك في الخيارات التي تقررها.

نشرت لأول مرة في يناير 2006م.



# قبل أن تتخذ ذلك القرار الكبير...

**دانيال كاهنيمان، دان لوفالو، أوليفير سيبوني**

بفضل صدور مجموعة من الكتب الشعبية الجديدة، أصبح العديد من المديرين يدركون الكيفية التي بإمكان التحيزات أن تشوه بها عملية التفكير في الميدان التجاري، فتحيز التأكيد -على سبيل المثال- يدفع الناس إلى تجاهل الدلائل التي تناقض آراءهم السابقة؛ فالأسباب التي تتعلق بالمعلومات الأولى تدفعهم إلى إعطاء وزن أكبر لدفعة من المعلومات في عملية صنع القرارات، إضافة إلى أن كرههم للخسارة يجعلهم أكثر حذرًا. مع أنه في تجاربنا، لم يستطع إدراك تأثيرات التحيزات فعل أشياء كثيرة لتحسين نوعية القرارات الخاصة بالأعمال سواء أعلى المستوى الشخصي كان ذلك أم على المستوى المؤسسي.

وبالرغم من وجود مزيد من النقاش الآن بين المديرين حول التحيزات، إلا أن النقاش وحده لن يؤدي إلى زوالها، ولكن من الممكن القيام بخطوات لمناهضتها. تشير دراسة أجرتها مؤخرًا مؤسسة ماكنزي لأكثر من ألف من الاستثمارات التجارية الرئيسة إلى أنه

عندما عملت المؤسسات على تخفيض تأثير التحيزات في عمليات صنع قراراتها، حصلت على عوائد أعلى تصل نسبتها إلى سبع نقاط مئوية. (لمعرفة المزيد عن هذه الدراسة، راجع قضية الإستراتيجية السلوكية، نشرة ماكنزي الربع سنوية، مارس 2010م). إن تخفيض التحيزات يحدث فرقًا، وفي هذه المقالة، سنصف طريقة بسيطة للبحث عن التحيز والتقليل من تأثيره ما أمكن ذلك على أكثر القرارات شيوعًا، والتي يصنعها المديرون؛ مراجعة توصية من بعض الأشخاص الآخرين وتقرير ما إذا كانت ستُقبل، أو تُرفض، أو تُمرَّر إلى المستوى التالي.

بالنسبة إلى معظم المديرين، تبدو هذه المراجعات بسيطة بما فيه الكفاية؛ فهم أولًا يحتاجون إلى الحصول على الحقائق ذات العلاقة بسرعة (يحصلون عليها من الأشخاص الذين يعرفون عن التفاصيل أكثر منهم)، وهم ثانيًا يريدون أن يتبينوا فيما إذا كان الأشخاص الذين يتقدمون بالتوصية يضفون عن قصد ضبابية على الحقائق بطريقة معينة، وأخيرًا هم يحتاجون إلى تطبيق خبرتهم ومعلوماتهم وطريقة تفكيرهم لتقرير ؛ ما إذا كانت هذه التوصية صحيحة أم لا.

غير أن هذه العملية تُملأ في مراحلها كلها باحتمالات التشويه في إعطاء الأحكام التي تتأتى من تحيزات إدراكية؛ لا يستطيع المديرون فعل أشياء كثيرة بشأن تحيزاتهم كما سنرى، ولكن مع توافر الأدوات المناسبة، فإن بإمكانهم تعرف تحيزات فِرقهم وتحييدها، وبمرور الوقت وعن طريق استخدام هذه الأدوات، يبنون عمليات صنع قرارات

تستطيع تخفيض تأثير التحيزات في مؤسساتهم، وسيساعدون-عن طريق ذلك- على تحسين نوعية القرارات التي تتخذها مؤسساتهم.

## الفكرة باختصار

عندما يضع أحد المديرين رهانًا كبيرًا، فإنه يعتمد عادة على رأي فريق عمل صاغ اقتراحًا لمسار عمل إستراتيجي، وبعد كل شيء يجب أن يكون الفريق قد درس إيجابيات المقترح وسلبياته بعمق أكثر مما يسمح به وقت المدير القيام به. المشكلة تكمن في أن التحيزات تتسلل إلى التبريرات المنطقية لأي فريق، وغالبًا ما تشوه تفكيره على نحو خطر، فالفريق الذي وقع في حب توصياته —على سبيل المثال— قد يستبعد لا شعوريًّا أي دلائل تناقض نظريته، ويعطي وزنًا أكبر مما يجب لقطعة معلومات، أو يعقد مقارنات خطأ بحالة أعمال أخرى؛ لهذا السبب، يتعيَّن على المديرين —عند بحث القرارات المهمة— أن يقوموا بمراجعات دقيقة ليس فقط بالنسبة إلى محتويات التوصيات، ولكن أيضًا بالنسبة إلى العملية التي اتُّبعت في إخراج هذه التوصيات إلى حيز الوجود، ومن أجل هذا الغرض، فإن المؤلفين —كاهنيمان الذي فاز بجائزة نوبل في الاقتصاد عن التحيزات الإدراكية، ولوفالو من جامعة سيدني، وسيبوني من ماكينزي— قد وضعوا قائمة تحقيق تتألف من 12 سؤالًا يقصد بها الكشف عن العيوب في تفكير الفريق، وتحييدها، ومن شأن هذه الأسئلة مساعدة القادة على تبيان ما إذا كان الفريق قد استكشف البدائل بصورة مناسبة، وجمع المعلومات الصحيحة كلها، واستخدم الأرقام المرتكزة إلى حقائق ثابتة لدعم قضيته. بالإضافة إلى أن هذه الأسئلة تسلط الضوء على اعتبارات مثل احتمال أن يكون الفريق قد تأثر بصورة غير مبررة بالمصالح الشخصية أو المغالاة في الثقة بالنفس أو بعلاقته بقرارات سابقة، وعن طريق استخدام هذه الأداة العملية، يتمكن المديرون من بناء عمليات صنع قرار على مدى الأوقات تخفض من التأثر بالتحيزات، وتحسن من جودة القرارات

التـي تُتَبَنّـى في مؤسسـاتهم، ويمكن للنتيجة أن تكون ذات أهمية؛ فعلى سـبيل المثـال، أظهـرت دراسـة قامت بها مؤسسـة ماكنزي وشـملت أكثـر من 1,000 مـن الاسـتثمارات أنه عندما عملت الشـركات على تخفيض تأثيـر التحيزات، زادت عائداتها من الاسـتثمار بسـبع نقاط مئوية. على المديرين أن يدركوا أن أحكامهـم معرضة للخطأ، حتى أحكام المديرين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة ومؤهـلات فائقة. إن عمليـة صنع القرار المنظمة هي المفتاح للإسـتراتيجية الجيدة، وليس عبقرية الأفراد.

---

## أسئلة تمهيدية

### اسأل نفسك

1. **ابحث عن تحيزات المصالح الشخصية.**

هـل يوجد أي سـبب للاشـتباه بأن التوصيات التي صاغهـا الفريق تنطوي على أخطاء بدافع المصالح الشخصية؟

**راجـع الاقتـراح بدقـة متناهية، وابحـث بصورة خاصة عن وجـود إفراط في التفاؤل.**

2. **ابحث عن التأثير الاستدلالي.**

هل وقع الفريق في حب مقترحه؟

**طبِّق ضوابط الجودة الواردة في قائمة التحقيق جميعها بصرامة.**

3. **ابحث عن التفكير الجمعي.**

هل توجد آراء مخالفة في الفريق؟

هل استُكشِفت بصورة كافية؟

**حاول التعرف إلى أصحاب الآراء المعارضة، بصورة سرية إذا تطلب الأمر.**

## أسئلة التحدي

**اسأل مقدمي التوصيات**

4. **ابحث عن تحيز التميز.**

هل توجد إمكانية أن يكون التشخيص قد تأثر بمقارنة مع نجاح متميز؟

**اطلب مزيدًا من المقارنات، وحلّل على نحو صارم أوجه الشبه مع الحالة الراهنة.**

5. **ابحث عن تحيز التأكيد**

هل ضُمِّنَت التوصيات بدائل ذات مصداقية؟

**اطلب خيارات إضافية.**

6. **تحيز الأمثلة الحديثة**

إذا اضطررت إلى اتخاذ هذا القرار مرة أخرى في غضون سنة، فما المعلومات التي تريدها؟ وهل تستطيع الحصول على مزيد منها الآن؟

**استخدم قوائم التحقيق للبيانات المطلوبة لكل نوع من القرارات.**

7. **ابحث عن تحيز المعلومات الأولية.**

هل تعلم من أين جاءت الأرقام؟ هل توجد إمكانية أن تكون هناك

...أرقام غير مدعمة بالأدلة؟

...استقراءات من التاريخ؟

...دوافع لاستخدام معلومات أولية؟

**عليك تقديم أرقام أولية تحصل عليها من نماذج أو مؤشرات أخرى، واطلب تحليلًا جديدًا.**

8. **ابحث عن تأثير هالو.**

هل افترض الفريق أن نجاحًا يحققه شخص ما أو مؤسسة أو مقاربة في ميدان معين يمكن تكراره في مكان آخر؟

**عليك التخلص من الاستنتاجات الخطأ، واطلب من الفريق البحث عن أمثلة مقارنة إضافية.**

9. **ابحث عن مغالطة النفقات الغارقة.**

هل الذين صاغوا التوصيات لهم ارتباط وثيق بتاريخ قرارات سابقة؟

**ابحث في القضية وكأنك رئيس تنفيذي جديد.**

---

## أسئلة تقييم

10. **ابحث عن المغالاة في الثقة، وعن مغالطة التخطيط، وعن التحيزات المتفائلة، وعن إهمال المنافسين**

هل الحالة الأساسية موغلة في التفاؤل؟

**اطلب من الفريق أن يصيغ حالة تأخذ في الحسبان وجهة النظر الخارجية؛ استخدم ألعاب الحرب.**

11. **ابحث عن إهمال الكوارث.**

هل الحالة الأسوأ سيئة بما فيه الكفاية؟

**هل كان للفريق تصور للفشل قبل وقوعه: تخيل أن الأسوأ قد حدث، وطوِّر طرحًا عن الأسباب التي أدت إلى ذلك.**

12. ابحث عن وجود كراهية للخسارة.

هل الفريق الذي قدم التوصيات يعاني الإفراط في الحذر؟

**غيِّر المحفزات باتجاه المشاركة في مسؤولية الأخطار أو استبعاد الأخطار.**

## تحدي تجنب التحيز

دعونا نخض أولًا في مسألة السبب الكامن وراء عدم قدرة الأشخاص على إعادة تنظيم تحيزاتهم.

تبعًا لما يقوله علماء الإدراكية، توجد حالتان من التفكير: حدسي وانعكاسي. (كثير من البحث النفسي تركز خلال العقود الماضية حول الفروق بين هاتين الحالتين، وقد عرفهما ريتشارد ثالر و كاس سانستين في كتابهما الوكزة). في حالة التفكير الحدسي، أو النظام 1، تتدفق أنشطة التفكير، والانطباعات، والارتباطات، والمشاعر، والنوايا، والتحضيرات للقيام بالأعمال من غير عناء. وينتج النظام 1 تمثيلًا مستمرًّا للعالم من حولنا، ويسمح لنا بعمل أشياء مثل المشي، وتجنب الصعاب والتأمل بشيء آخر، والقيام بها جميعًا في الوقت نفسه، عندما ننظف أسناننا في العادة، أو نداعب أصدقاءنا، أو نمارس لعبة التنس، فإننا لا نركز بإدراك على الكيفية التي نعمل بها تلك الأشياء؛ فنحن نمارسها فقط.

وفي المقابل، يتميز التفكير الانعكاسي، أو النظام 2، بكونه بطيئًا، مدروسًا ويتطلب جهدًا، وتجري ممارسة هذه الحالة عندما نعبئ نموذجًا ضريبيًّا أو نتعلم قيادة السيارة، فكلا الحالتين تتصفان بالنشاط المستمر، ولكن النظام 2 ينطوي في العادة على مجرد مراقبة الأشياء، وتُجنَّد عندما تكون الخطورة عالية، وعندما نضبط خطأ واضحًا، أو عندما يتطلب الأمر منطقًا قائمًا على حكم، ولكن في معظم الأوقات، فإن النظام 1 يتحكم في تفكيرنا.

نظامنا البصري وذاكرتنا الترابطية -وكلاهما يمثل ناحية مهمة في النظام 1- مصممان لإنتاج تفسير متناسق واحد لما يجري حولنا، فصناعة الشعور حساسة جدًّا للسياق. خذ كلمة (مصرف)، إنها بالنسبة إلى معظم الناس الذين يقرؤون مجلة (هارفارد بيزنس ريفيو)، تدل على مؤسسة مالية، ولكن إذا ما واجهت هذه الكلمة القراء أنفسهم في مجلة (فيلد أند ستريم)، فربما يفهمونها على نحو مختلف.

السياق معقد: بالإضافة إلى الإشارات البصرية والذكريات والروابط، فهو ينطوي أيضًا على الأهداف والمخاوف والمدخلات الأخرى، ففي الوقت الذي يحول فيه النظام 1 تلك المدخلات إلى معنى ويطور سردًا قصصيًّا، فإنه يكبح القصص البديلة.

لأن النظام 1 يجيد كثيرًا صناعة القصص السياقية، ونحن غير مدركين لعملياته، فمن الوارد أن نضل الطريق، والقصص التي يولدها هذا النظام دقيقة بصورة عامة، ولكن توجد استثناءات؛ فالتحيزات الإدراكية تشكل مثالًا رئيسًا وموثقًا جيدًا على ذلك. إن أحد المظاهر المؤذية والمتنامية للإخفاقات الإدراكية يتمثل في أننا لا نملك طريقة لمعرفة أن ذلك يحدث؛ ففي معظم الأحيان لا نستطيع ضبط أنفسنا متلبسين بصنع الأخطاء الحدسية. (في المقابل، إذا عالجنا مشكلة عويصة باستخدام النظام 2 للتفكير، وأخفقنا في حلها، فسنكون على إدراك بالحقيقة غير مريح).

إن عدم المقدرة على الشعور بأننا ارتكبنا خطأ هو المفتاح لفهم لماذا نحن بصورة عامة نتقبل تفكيرنا الحدسي الذي لا نبذل

فيه جهدًا، بقيمته الاسمية، علاوة على أنه يجيب أيضًا عن الاستفسار لماذا، حتى عندما نصبح مدركين لوجود تحيزات، لا يوجد لدينا اهتمام للتخلص منها بأنفسنا. وفضلًا عن كل شيء، فمن الصعب علينا أن نصحح أخطاء لا نراها.

وهذا يفسر أيضًا سبب عدم قيام الخبراء الإداريين الذين يكتبون عن التحيزات الإدراكية بتقديم مساعدة عملية ذات شأن؛ فقد كانوا يتوقفون عند المغزى الجامع (لقد أعذر من أنذر). إن الإدراك بأنك تعاني تحيزات لا يكفي لمساعدتك على التغلب عليها؛ قد تتقبل أن لديك تحيزات، ولكنك لا تستطيع التخلص منها بنفسك.

بالرغم من ذلك، يوجد سبب لتوخي الأمل عندما ننتقل من الفرد إلى الجماعة، ومن متخذ القرار إلى عملية صنع القرار، ومن المدير إلى المؤسسة، وحسب ما وثقه الباحثون في ميدان الإدارة التنفيذية، فإن حقيقة أن الأفراد ليسوا على إدراك بتحيزاتهم لا يعني أنه لا يمكن تحييد هذه التحيزات أو على الأقل تقليلها على المستوى المؤسسي.

هذا صحيح لأن معظم القرارات تخضع لتأثيرات كثير من الأشخاص، ولأنه باستطاعة صانعي القرار تحويل مقدرتهم على ضبط التحيزات في تفكير الآخرين لصالحهم الشخصي؛ قد لا نكون قادرين على التحكم في حدسنا، ولكننا نستطيع استخدام الفكر المنطقي لضبط الحدس الخطأ لدى الآخرين وتحسين حكمهم على الأشياء. (بعبارة أخرى، باستطاعتنا استخدام النظام 2 في طريقة التفكير

لتحديد أخطاء النظام 1 التي ارتُكبت في التوصيات التي قدمها لنا الآخرون).

هذا بالضبط ما يتوقع من المديرين أن يفعلوه في كل مرة يراجعون فيها التوصيات؛ لاتخاذ القرار النهائي، وفي غالب الأحيان، يُدخلون تعديلًا بدائيًّا وغير منهجي -مثل إضافة (هامش سلامة) إلى تكاليف متوقعة- آخذًا في الحسبان تحيزًا يُدرَك، غير أنه في معظم الأحيان، يركز صانعو القرار على المضمون عندما يراجعون التوصيات ويتحدونها. نقترح إضافة مراجعة منهجية لعملية تقديم التوصيات، وذلك بهدف تحديد التحيزات التي قد تكون قد أثرت في الناس لتقديم اقتراحاتهم، والهدف من ذلك هو اقتفاء أثر خطواتهم لمعرفة أين قد يكون تفكيرهم الحدسي أخرجهم عن الطريق الصواب.

في القسم التالي، سنرشدك إلى الكيفية التي تراجع بها العملية، معتمدًا على الخبرات الفعلية لثلاثة من مديري الشركات -بوب، وليزا، وديفيش (وهذه ليست أسماءهم الحقيقية)- والذين طلب منهم فحص ثلاثة أنواع من الاقتراحات المختلفة جدًّا:

**تغيير سعري جذري.** بوب هو نائب رئيس المشتريات في شركة خدمات، في الآونة الأخيرة أوصى كبير النواب الإقليميين للرئيس وعدد من زملائه بإعادة هيكلة كاملة للتسعير في الشركة، فقد حاججوا بأن الشركة قد خسرت عددًا من العروض لصالح منافسيها، وعددًا من أفضل موظفي المبيعات لديها؛ وذلك بسبب مستويات الأسعار التي تضعها الشركة والتي لا يمكن الاستمرار

بها، لكن القيام بحركة خطأ قد يكون مكلفًا، حتى إنه قد يشعل حرب أسعار.

**القيام بنفقات رأسمالية كبيرة.** تعمل ليزا مديرًا ماليًّا لشركة صناعية كبيرة رأس المال، وقد اقترح نائب الرئيس للشؤون الصناعية في إحدى وحدات الشركة القيام باستثمار كبير في أحد المواقع الصناعية؛ كان الاقتراح يقترن بالمكونات العادية كلها من تقدير للإيرادات، وتحليل للعائد على الاستثمار في ظل مختلف السيناريوهات، وهكذا غير أن الاستثمار سيكون كبيرًا في مشروع كان يخسر نقودًا بعض الوقت.

**استحواذ رئيس.** ديفيش يعمل رئيسًا تنفيذيًّا لشركة صناعية متنوعة الإنتاج، وقد أوصى فريق التطوير التجاري لديه بشراء شركة تكمل منتجاتها خط الإنتاج في أحد الأنشطة التجارية الرئيسة للشركة، غير أن الصفقة المحتملة تأتي في أعقاب استحواذات عديدة ناجحة، ولكنها مكلفة قامت بها الشركة، الأمر الذي أدى إلى توسيع هيكلها المالي.

في الوقت الذي نصف فيه هذا العرض من منظور صانعي القرار الأفراد، فإن المؤسسات تستطيع أيضًا القيام بخطوات لتضمين بعض هذه الممارسات في عملياتها الأوسع لصنع القرار. (من أجل تعرف أفضل الطرق لمقاربة ذلك، راجع الشريط الجانبي المعنون بـ (تحسين القرارات في أقسام المؤسسة جميعها)).

## ضبط جودة القرار: قائمة التدقيق

مـن أجـل مسـاعدة المديرين فـي فحص القـرارات، طورنـا أداة تعتمـد علـى قائمـة تدقيـق قوامهـا 12 سـؤالًا، تهـدف إلـى الكشـف عن مواطن القصور في التفكير، وبعبارة أخرى، التحيزات الإدراكية للفريق الـذي يقتـرح التوصيات. تقع الأسـئلة في ثلاث فئات: أسـئلة يجب على صانعي القرار أن يسـألوها لأنفسـهم، وأسـئلة يجب عليهم استخدامها لتحدي الأشخاص الذين يقترحون سياق عمل معين، وأسئلة تهدف إلى تقييـم المقترحات. مـن الأهمية بمكان التذكر أنـه، يتعيَّن على الأفراد الذين يسـتخدمون الشاشـة عالية الجودة هذه أن يكونوا مسـتقلين عن الفريـق الـذي يقترح التوصيات؛ لأنك لا تسـتطيع الاعتـراف بتحيزاتك الشخصية.

### الأسئلة التي يجب على صانعي القرار أن يوجهوها لأنفسهم

1. **هـل هنـاك أي سـبب للشـك فـي وجـود أخطـاء بدوافـع، أو أخطاء تقف وراءها المصلحة**

الشـخصية للفريق الذي قدم التوصية؟ يتعيَّن على صانعي القرار عدم توجيه هذا السؤال مباشرة إلى الأشخاص الذين قدموا الاقتراح. فضـلًا علـى ذلـك، قد يكـون من غيـر الممكـن أن تقوم بذلـك من غير الظهـور وكأنـك تشـكك فـي مثابرتهم أو حتـى في نزاهتهـم، ومثل هذه المحادثة لن تنتهي على ما يرام.

القضية هنا لا تنتهي عند مجرد الخداع المتعمد؛ إذ إن الناس في بعض الأحيان يلجؤون إلى الكذب المتعمد، بطبيعة الحال، غير أن خداع

النفس والتسويغ هما من المشكلات الأكثر شيوعًا. لقد أثبتت البحوث أن المختصين الذين يعتقدون بأمانة بأن قراراتهم (ليست للبيع) مثل الأطباء الذين لا يزالون يعانون التحيز إلى مصالحهم الخاصة.

يتعيَّن على بوب -على سبيل المثال- أن يعترف بأن تخفيض الأسعار من أجل الاستجابة للضغوط التنافسية سيكون له تأثير مادي في العمولات التي يتقاضاها فريق مبيعاته (خاصة إذا كانت العلاوات تعتمد على الإيرادات وليس الهوامش)، ويتعيَّن على ديفيش أن يتساءل فيما إذا كان الفريق الذي أوصى بعملية الاستحواذ كان يتوقع القيام بإدارة الشركة التي سيتم شراؤها، وتبعًا لذلك ستقع العملية تحت تأثير دوافع (بناء الإمبراطورية).

بطبيعة الحال، فإن تفضيل نتيجة معينة يتم تضمينها لأي توصية، ويحتاج صانعو القرار إلى تقييم ليس فقط ما إذا كان يوجد خطر من خطأ وراءه دوافع، ولكن ما إذا كان هذا الخطأ مهمًّا، إن قرارًا يأتي من مجموعة من الأفراد يحتمل أن يحصلوا على فوائد أكثر من المعتاد من نتيجة معينة -سواء أأخذت صورة ماليّة أم صورة قوة المؤسسة أو شهرتها أو الخيارات الوظيفية فيها ويتكرر الأمر بصورة أكبر عادة- يحتاج بصورة خاصة إلى ضبط دقيق للجودة، وأيضًا يتعيَّن على المراجعين أخذ الحيطة من وجود مجموعات من الخيارات الخبيثة التي تحتوي على خيار واقعي واحد، وهو الخيار الذي يفضله الفريق الذي تقدم بالتوصية، وفي مثل هذه الحالات، يجب على صانعي القرار

إعطـاء مزيد من الاهتمـام للقضايا الباقية في قائمـة التدقيق، خاصة تلك التي تغطي التحيزات التي تبعث على التفاؤل.

2. هـل وقع الأشـخاص الذين قدموا التوصيـة في حبها؟ جميعنا معرض للتأثر الإرشادي؛ فعندما نقيّم شيئًا نحبه، فإننا نميل إلى التقليل من أخطاره وتكلفته والمغالاة في منافعه، وعندما نقيّـم شـيئًا نكرهـه، فإننـا نفعـل العكـس، وغالبًا مـا يلاحظ المديـرون هـذه الظاهـرة فـي القـرارات التـي تنطـوي علـى مكـون عاطفي قـوي، كتلك التي تتعلـق بالموظفين والماركات والمواقع.

ويُفضَّل ترك هذا السؤال من غير إجابة، غير أنه من السهل عادة الإجابة عنه، ومن المحتمل أن يشعر ديفيش بسهولة ما إذا كان أعضاء الفريـق الذيـن يتولـون بحـث الصفقة قد حافظـوا على منظـور محايد بالنسـبة إلـى الاسـتحواذ على الشـركة، وإذا ما سـلكوا منحـى عاطفيًّا بالنسبة إلى الموضوع، فإن العلاج يكمن مرة أخرى في الفحص البالغ الدقـة لمكونـات التوصيـة جميعهـا، وللتحيـزات جميعها التـي يمكن أن تكون قد أثرت في الأشخاص الذين تقدموا بهذه التوصية.

3. هـل وجِـدت آراء معارضة ضمن الفريق الـذي قدم التوصية؟ إذا كان الأمـر كذلـك، فهل مُحِّصت بصورة كافية؟ في ثقافة كثيـر من الشـركات، يدعي الفريـق الذي يقـدم التوصية إلى مسـتوى أعلـى بأن القرار اتخذ بالإجمـاع، وفي بعض الأحيان يكـون مثـل هـذا الإجمـاع حقيقيًّـا، لكنـه قـد يعبر عـن وحدة

مزيفة فرضها رئيس الفريق أو حالة من التفكير الجماعي -ميل الجماعات للتقليل من النزاع عن طريق التوافق على القرار - لأنه يبدو وكأنه يحظى بدعم متزايد. إن التفكير الجماعي يصبح أكثر احتمالًا بصورة خاصة إذا وجدت بعض التباينات السابقة بين وجهات نظر أعضاء الفريق، وستكون ليزا قلقة بالتأكيد -على سبيل المثال- إذا لم يعرب أي من أعضاء الفريق الصناعي الذي اقترح الاستثمار الضخم عن شكوك أو عدم الموافقة.

بصرف النظر عن السبب، فإن غياب الاعتراضات داخل فريق ينظر في مشكلة معقدة يجب أن يطلق انذارًا في المدى البعيد، ويتعيَّن على كبار المديرين أن يسعوا إلى خلق مناخ ينظر فيه إلى الخلافات الجوهرية على أنها تمثل جزءًا مثمرًا في عملية صناعة القرار (وتُحَلُّ بصورة موضوعية)، وليس دليل نزاع بين الأفراد (يُقمَع)، أما في المدى القريب، فإذا واجه صانع قرار توصية كُبِت فيها الاعتراض بصورة واضحة، فستكون لديه خيارات قليلة، ولأن الطلب من مجموعة أخرى من الناس إيجاد خيارات إضافية يكون في الغالب أمرًا غير عملي، فإن أفضل خيار قد يكون القيام بتكتم في محاولة معرفة الآراء المعترضة من أعضاء الفريق الذي قدم التوصية، وربما من خلال اجتماعات سرية، عند ذلك فإن آراء أولئك الذين مارسوا الضغط من أجل انسجام صناعة القرار تستحق اهتمامًا خاصًّا.

**الأسئلة التي يجب على صانعي القرار أن يوجهوها إلى الفريق الذي يتقدم بالتوصية**

4. هل تعرض تشخيص الوضع لتأثير بعيد المدى من مقارنات مهمة؟ كثير من التوصيات تشير إلى قصص نجاح سابقة، والتي يُشجِّع صانع القرار لتكرارها بالموافقة على الاقتراح؛ لقد تبنى فريق التطوير التجاري الذي دعم عملية الاستحواذ في توصيته إلى ديفيش هذه المقاربة، مستخدمًا صفقة ناجحة أنجزت مؤخرًا بوصفها مثالًا لدعم وجهة نظره. يكمن الخطر بطبيعة الحال في أن عملية المقارنة قد تكون أقل انطباقًا على الصفقة الراهنة مما تبدو عليه، وفضلًا على ذلك، فإن استخدام مقارنة واحدة أو عدد قليل من المقارنات يؤدي في معظم الأحيان إلى استنتاجات خطأ.

إن صانع القرار الذي يشك بأن المقارنة بحادث بارز على وجه الخصوص قد أثرت بصورة غير مناسبة في حكم الفريق (ضرب من الخطأ الإدراكي يدعى تحيز الوضوح) يريد من الفريق أن يستكشف تشخيصات بديلة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال طلب المزيد من المقارنات والتحليل الصارم للكيفية التي تبدو عليها الأمثلة المقارنة. (للمزيد من التفاصيل حول أساليب القيام بذلك التي تدعى تنبؤات الفئة المرجعية، راجع أوهام النجاح: كيف يزعزع التفاؤل قرارات المديرين للكاتبين دان لوفالو ودانييل كاهنيمان، هارفارد بيزنس ريفيو، يوليو 2003). بإمكان صانع القرار -بصورة غير رسمية- الإيعاز إلى

الفريق باستخدام مجموعة أوسع من المقارنات، وباستطاعة ديفيش أن يطلب وصفًا لخمس صفقات تمت مؤخرًا، غير تلك الشركة التي استُحوِذ عليها أخيرًا التي يوجد وجه شبه بينها وبين الشركة موضع النظر.

5. **هل بُحِث في بدائل ذات مصداقية؟** في عملية جيدة لصناعة القرار، تُقيَّم بدائل أخرى بصورة كاملة وبطريقة موضوعية تستند إلى الحقائق، ومع ذلك فعندما تجري محاولة لحل إحدى المشكلات، فإن كلا الأفراد والمجموعات يميلان إلى خلق نظرية معقولة، والبحث فقط عن الدلائل التي تدعمها.

من الممارسات الجيدة الإصرار على أن يقدم الأشخاص المعنيون بديلًا أو بديلين على الأقل للتوصية الرئيسة، وشرح ما لها وما عليها، ويجب على صانع القرار أن يسأل: ما البدائل التي قمتم بفحصها؟ في أي مرحلة تم التخلي عنها؟ هل بحثتم بهمة عن معلومات قد تثبت عدم صحة نظريتكم، أم أنكم فقط كنتم تبحثون عن معلومات لتأكيد الأدلة الواردة في توصيتكم النهائية؟

بعض المقترحات تقترن بقائمة سطحية من (الأخطار والأعمال المخففة) أو قائمة من البدائل غير المنطقية التي تجعل التوصية جاذبة بالمقارنة، ويكمن التحدي في تشجيع الاعتراف الحقيقي بوجود شكوك، والاعتراف المخلص بوجود خيارات عدة.

في مراجعة بوب، يتعيَّن عليه أن يشجع زملاءه في قسم المبيعات لتعرف العناصر المجهولة التي تكتنف اقتراحهم، وربما يعترف الفريق

في نهاية المطاف بأنه لا يمكن التنبؤ بردة فعل المنافسين لإجراء تخفيض شامل في الأسعار، وعلى الفريق عندئذ أن يكون مستعدًّا لتقييم بدائل أخرى، مثل برنامج تسويقي مستهدف موجه إلى شرائح العملاء حيث تتمتع شركته بميزة تنافسية.

6. **إذا ما اضطررت إلى اتخاذ قرار آخر في غضون سنة، فما المعلومات التي تريدها؟** وهل تستطيع الحصول على مزيد منها؟ إن أحد التحديات التي يواجهها المديرون عندما يراجعون إحدى التوصيات هو فرضية (وايسياتي): ما تراه هو الموجود فقط. نظرًا إلى أن عقلنا الحدسي يطرح سردًا يعتمد على الدلائل التي نملك، ويغلق الثغرات الموجودة في هذا السرد، فإننا نجنح إلى التغاضي عن الأشياء المفقودة. وجد ديفيش -على سبيل المثال- اقتراح الاستحواذ أمرًا مفروضًا حتى تبين له أنه لم يطلع على إجراءات تدقيق المتطلبات القانونية بشأن مجموعة براءات الاختراع التي بحوزة الشركة المستهدفة، وربما لا يشكل الأمر قضية رئيسة لو أن الاستحواذ على الشركة هدفه الرئيس كسب مزيد من العملاء، غير أنه يشكل قضية مهمة عندما يكون الهدف توسيع خط الإنتاج.

حتى تجبر نفسك على فحص كفاية البيانات، يقترح البروفيسور ماكس بيزمان من كلية هارفارد للأعمال توجيه السؤال المذكور آنفًا.

وفي كثير من الحالات، تكون البيانات غير متوافرة، ولكن في بعض الحالات، لا يُكشف عن معلومات مفيدة.

إن قوائم التدقيق التي تحدد ماهية المعلومات ذات العلاقة بنوع معين من القرارات مفيدة أيضًا. من جانبه، باستطاعة ديفيش الاعتماد على خبرته في مراجعة مقترحات الاستحواذ، وتطوير قائمة بالبيانات التي يجب جمعها لكل نوع مختلف من الصفقات التي تعقدها شركته؛ مثل الحصول على تكنولوجيا جديدة أو شراء الوصول إلى عملاء جدد.

7. **هل تعلم من أين أتت الأرقام؟** إن فحصًا مركزًا على الأرقام الرئيسة التي يقوم عليها الاقتراح سيساعد صانعي القرار على معرفة ما إذا كان يوجد تحيز قائم على المعلومات الأولية. إن الأسئلة التي يجب توجيهها تضم: أي الأرقام في الاقتراح حقيقية وأيها تقديرية؟ هل حُصِل على هذه الأرقام بعد تعديلها من أرقام أخرى؟ من الذي وضع أول رقم على الطاولة؟

يوجد ثلاثة أنواع مختلفة من التحيزات الناجمة عن أرقام أولية شائعة في القرارات التجارية، وفي القضايا التقليدية، تُستخدَم الأرقام الأولية التي تمثل أفضل التخمينات غالبًا، ومن غير اعتراض عليها. استخدم الفريق الذي قدم الاقتراح إلى ليزا -على سبيل المثال- مزيجًا من التخمين والحساب لتقدير مكون تكلفة مهم لمشروع الاستثمار الرأسمالي. في كثير من الأحيان تبنى التقديرات على استقراءات من التاريخ، كما حدث عندما توقع فريق ديفيش مبيعات

الشـركة المستهدفة برسم خط مسـتقيم، وهذا أيضًا يمثل إحدى صور التحيـزات المبنيـة على معلومات أولية؛ إذ لا يسـتطيع المرء الافتراض دائمًـا أن التوجهات ستسـتمر. في نهاية المطـاف من الواضح أن بعض التحيـزات المبنيـة على معلومات أولية هي شـيء متعمـد، مثلما يحدث عندمـا يضـع المشـترون حـدًّا أدنـى منخفضًـا فـي مفاوضات سـعرية، ويكمن الفخ في تحيزات المعلومات الأولية في أن النـاس يعتقدون دائمًا أن باستطاعتهم تجاهلها، ولكن الحقيقة أنهم لا يستطيعون. إن القضاة الذيـن يطلب منهم قذف مجموعـة من أحجار النرد قبل إصدار أحكام بالسـجن ( محاكاة لحسـن الطالع) سـينكرون بالطبع أن النرد قد أثر فـي قراراتهـم، غيـر أن تحليل هذه القـرارات يوضح بأنهـم وقعوا تحت ذلك التأثير.

وعندما يتضح بأن توصية اتُّخِذت على أسـاس مرجعية أولية، وأن الرقـم المتعلـق بها له تأثير مـادي، فيتعيَّن على صانـع القرار أن يطلب مـن الفريق الـذي يقف وراء الاقتراح تعديل تقديراتـه بعد إعادة قراءة المعلومات الأولية، إذا اكتشـفت ليزا بأن ميزانية الاسـتثمار التي طلب منهـا الموافقـة عليها كانت مشـتقة من تكلفة مشـروع سـابق، تسـتطيع الإيحـاء للفريق بإعـادة النظر في قراره المبدئي بتزويده برقم توصلت إليـه بطريقـة مختلفـة تمامًـا، مثـل نمـوذج خطي يعتمـد على مشـاريع اسـتثمارية نُفِّذت في أقسـام أخرى، أو مؤشرات منافسة، وليس الهدف الوصـول مباشـرة إلـى رقم مختلـف، ولا الانصيـاع لأوامر يجـري فيها

(نسَخ ولصَق) ممارسات المنافسين المعياريين، ولكن لإجبار الفريق على دراسة فرضياته في ضوء مرجعيات أخرى.

8. **هل تحسون بوجود تأثير هالو؟** يظهر تأثير هالو عندما نعد قصة ما بأنها أسهل أو أكثر انسجامًا من ناحية عاطفية مما هي عليه في الواقع، وكما يوضح فيل روزينزويج في كتابه تأثير هالو، فإن تأثير هالو يدفعنا لإرجاع نجاحات الشركات وفشلها إلى شخصيات رؤسائها، ومن الممكن أن يكون فريق ديفيش قد نسب نجاح هدف الاستحواذ إلى إدارته العليا، وافترض أن تفوقها الأخير سيستمر ما دام هؤلاء المديرون في وظائفهم.

الشركات التي تعد (ممتازة) تُحاصر بتأثير هالو على نحو متكرر، وإذا ما أطلق عليها أحد الخبراء هذا الوصف ذات مرة، فإن الناس يصبحون ميالين للافتراض بأن ممارساتها جميعًا يجب أن تكون مثالية، وقد أشار فريق ليزا في معرض عرضه لوجهة نظره في دعم الاستثمار الرأسمالي -على سبيل المثال- إلى مشروع مماثل قامت به شركة مرموقة في ميدان آخر من الصناعات الدورية، وتبعًا للمقترح، فإن تلك الشركة (ازدادت تحمسًا) لاستثمار صناعي معتدل النجاح، والذي أثبت نجاحه عندما ازدهر الاقتصاد وشُغِّل الفائض في المقدرة الإنتاجية.

يجب على ليزا -بطبيعة الحال- أن تسأل إن كان هذا الاستنتاج مبررًا، وهل يملك الفريق الذي قدم التوصية معلومات معينة بشأن

قرار الشركة الأخرى، أو أن الفريق يكون افتراضات تعتمد على الشهرة العامة للشركة؟ إذا كان الاستثمار ناجحًا بحق، فما نسبة النجاح التي يمكن أن نعزوها إلى أحداث عرضية مثل حسن الطالع في التوقيت؟ وهل وضع الشركة الأخرى يشبه حقًّا وضع شركة ليزا؟

نادرًا ما يُطرح مثل هذه الأسئلة الصعبة، ذلك أنه إلى حد ما قد يبدو من الخطأ أن تُحلَّلُ مقارنة خارجية عابرة، ومع ذلك فإذا حاولت ليزا ببساطة أن تتجاهل هذه المقارنة، فسيبقى لديها انطباع إيجابي غامض، ولكن من الصعب تبديده عن التوصية. إن إحدى الممارسات الجيدة والسهلة أن يُقيَّم أولًا مدى وثاقة الصلة في هذه المقارنة (إلى أي مدى يمكن مقارنة هذه الحالة بحالتنا؟) ومن ثَمّ الطلب من الأشخاص الذين قدموها بأن يقترحوا أمثلة أخرى لشركات أقل نجاحًا (ما الاستثمارات في قطاع أعمال متراجع التي قامت بها شركات أخرى في الصناعة التي ننتمي إليها؟ وماذا حصل لهذه الشركات نتيجة لهذه الاستثمارات؟).

9. **هل لدى الأشخاص الذين صاغوا هذه التوصيات تشبث مفرط بالقرارات السابقة؟** الشركات لا تبدأ من الصفر يوميًّا؛ فتاريخها وما تتعلم منه هو من الأهمية بمكان، ولكن التاريخ يضللنا عندما نُقيِّم خيارات استنادًا إلى نقطة بداية في الماضي بدلًا من المستقبل. إن أكثر نتيجة وضوحًا تتمثل في مغالطة التكاليف الغارقة؛ فعندما ندرس استثمارات جديدة، يتعيَّن علينا تجاهل المصروفات السابقة التي لا

تؤثر في تكاليف المستقبل أو إيراداته، ولكننا لا نفعل. تذكر أن فريق ليزا كان يقيّم تحسين المقدرة الإنتاجية في خط إنتاج يواجه صعوبات مالية؛ إذ كان الفريق يحاجج بأن ذلك يعود إلى حد ما إلى كون خط الإنتاج يعمل بأقل من قدرته القصوى. يتعيَّن على ليزا أن تطلب من الفريق أن ينظر إلى هذا الاستثمار بالطريقة نفسها التي يمكن أن ينظر بها إليه رئيس تنفيذي جديد؛ إذا لم أقرر شخصيًّا في المقام الأول بناء المصنع، فهل سأستثمر في زيادة مقدرته الإنتاجية؟

**أسئلة تركز على تقييم الاقتراح**

10. **هل الحالة الأساسية مفرطة في التفاؤل؟** معظم التوصيات تحتوي على توقعات تعاني سوء سمعة الميل نحو المغالاة في التفاؤل، وأحد الأسباب في ذلك هو الإفراط في الثقة الذي قد يدفع فريق ديفيش -على سبيل المثال- إلى التقليل من قيمة التحدي المتمثل في استيعاب الشركة المستحوذ عليها، والوضع المالي المترتب على ذلك. إن مجموعات الأعمال التي تتمتع بسجلات ناجحة تكون أكثر عرضة لمثل هذا التحيز من غيرها؛ ولهذا يجب على ديفيش أن يتوخى الحذر خاصة إذا كان فريق التطوير التجاري يتمتع بسلسلة من النجاحات.

يوجد عامل آخر يبرز إلى العمل بصورة متكررة هنا، وهو مغالطة التخطيط. تنشأ مغالطة التخطيط من نمط تفكير (النظرة

الداخلية) الذي يركز بصورة حصرية على القضية التي تُبحَث، ويتجاهل تاريخ مشروعات مماثلة، وهذا يشبه محاولة تقسيم مستقبل شركة ما بدراسة خططها والمصاعب التي تتوقعها فقط، في المقابل إن توقعات (النظرة الخارجية) ذات طابع إحصائي، وتستخدم بصورة أساسية النواحي القابلة للتعميم والمتعلقة بمجموعة واسعة من المشكلات للتوصل إلى توقعات، ويجب على ليزا أن تأخذ ذلك في الحسبان لدى مراجعة مقترح فريقها، وعند وضع جدول زمني لإكمال المصنع المقترح، نتساءل هل استخدم الفريق مقارنة من أعلى إلى أسفل (نظرة خارجية) مع مشروعات مشابهة، أم اكتفى بتقدير الوقت اللازم لكل خطوة وجمع الوقت الكلي، وهي مقاربة من أسفل إلى أعلى (نظرة داخلية) قد تؤدي إلى قصور في التقديرات؟

العامل الثالث هو الإخفاق في توقع ردة فعل المنافسين للقرار؛ فعندما اقترح فريق بوب -على سبيل المثال- تخفيضًا في الأسعار، لم يأخذ في الحسبان رد الفعل المتوقع من جانب منافسي الشركة: إشعال حرب أسعار.

تتفاقم هذه التحيزات جميعها في معظم المؤسسات بسبب التداخل الذي لا يمكن تجنبه (والالتباس المتكرر) بين التوقعات والتقديرات من جانب، وبين الخطط والأهداف من جانب آخر؛ لذا يجب أن تكون التوقعات دقيقة، فيما يتعيَّن أن تكون الأهداف طموحة، ويجب تجنب أن تخلط الإدارة العليا بين مجموعتي الأرقام.

تصحيح التحيزات المتفائلة هو من الصعوبة بمكان، فضلًا على أن الطلب من الفِرق أن يراجعوا تقديراتهم لن يكون كافيًا، وعلى صانع القرار أن يأخذ زمام المبادرة عن طريق تبني نظرة خارجية، مقارنة مع النظرة الداخلية التي يزوده بها الأشخاص الذين صاغوا الاقتراح.

توجد أساليب عدة تساعد على الترويج للنظرة الخارجية. باستطاعة ليزا أن تضع قائمة لمشاريع استثمارية مشابهة عدة، وتطلب من فريقها أن يتبين كم من الوقت يلزم لإتمامها، وبذلك تستطيع إفراغ المعادلة من المعلومات الداخلية جميعها التي تتعلق بالمشروع موضوع البحث. في بعض الأحيان، والتخلص مما يبدو أنه معلومات مفيدة يؤدي إلى تقديرات أفضل، وفي بعض الأوضاع قد يضع صانعو القرار أنفسهم مكان منافسيهم؛ إن استخدام (ألعاب الحرب) يمثل علاجًا قويًّا لقصور التفكير حول ردود فعل المنافسين للتحركات المقترحة.

11. **هل الحالة الأسوأ سيئة بما فيه الكفاية؟** عندما تعتزم شركات عديدة اتخاذ قرارات مهمة فإنها تطلب من فرقها المختصة بالإستراتيجيات اقتراح نطاق من السيناريوهات، أو على الأقل اقتراح أفضل حالة وأسوأ حالة، لكن لسوء الطالع نادرًا ما تكون الحالة الأسوأ سيئة بما فيه الكفاية. ويتعيَّن على صانع القرار أن يسأل: من أين أتت الحالة الأسوأ؟ ما مدى حساسيتها لردود فعل منافسينا؟ ماذا يحدث لو أن تفكيرنا لم يتطرق اليها؟

إن اقتراح الاستحواذ الذي يراجعه ديفيش يعتمد على توقعات مبيعات الشركة المستهدفة، وكما هو شأن معظم توقعات المبيعات الواردة في تقارير وجوب الحرص والتحقق، فهي تأخذ صورة خط مستقيم شديد الانحدار إلى أعلى. ويمكن لديفيش أن يطلب من فريقه تحضير نطاق سيناريوهات تعكس الأخطار التي تنطوي عليها عملية الاندماج، ولكن الفريق قد لا يتطرق إلى أخطار لم يخبرها بعد.

يوجد أسلوب مفيد يمكن استخدامه في وضع كهذا وهو (وضع ما قبل الفشل) الذي وضعه عالم النفس جاري كلين؛ حيث يرتاد المشاركون المستقبل، ويتخيلون أن الأسوأ قد حدث، ويصيغون قصة عن الكيفية التي حدث بها ذلك. وبإمكان فريق ديفيش البحث في سيناريوهات مثل مغادرة مديرين كبار ممن لا ينسجمون مع ثقافة الشركة المستحوذة والمشكلات الفنية في خطوط الإنتاج للشركة المستهدفة وعدم كفاية الموارد التي يتطلبها التكامل، وقد يكون في مقدور الفريق عندئذ تقرير ما إذا كان سيخفف تلك الأخطار أو يعيد تقييم المقترح.

12. **هل الفريق الذي صاغ التوصية مفرط في الحذر؟** في الجانب الآخر، تعد المحافظة المفرطة مصدر قصور مزمن في أداء المؤسسات أقل وضوحًا ولكنه من الخطورة بمكان؛ إذ يشكو العديد من المديرين أن خطط أفرقتهم لا تتسم بالإبداع والطموح اللازمين.

من الصعب معالجة هذه المسألة لسببين: السبب الأول والأهم هو أن الأشخاص الذين يصوغون التوصيات يقعون تحت وطأة مقت الخسارة؛ فعندما يتأملون في قرارات تنطوي على خسارة، فإن رغبتهم في تجنب الخسارة تكون أقوى من رغبتهم في تحقيق الربح، ولا يوجد فرد أو فريق يريد أن يكون مسؤولا عن مشروع فاشل، والسبب الثاني يتمثل في حقيقة أن شركات قليلة جدًّا تبدي خيارات صريحة بشأن مستويات المخاطرة التي تفترضها يؤدي فقط إلى تفاقم مقت المديرين الأفراد للخسارة.

من شأن هذا أن يساعد على توضيح سبب استبعاد زملاء ليزا وجود تكنولوجيا جديدة تطرح بديلًا للاستثمار المقترح؛ فقد عدوا أن ذلك ينطوي على مخاطرة كبيرة. ومن أجل دفع فريقها لاستكشاف هذا الخيار، فإن باستطاعتها تقديم ضمانات أو (وهو أمر قد يكون أكثر مصداقيةً) تقاسم مسؤولية الأخطار بصورة صريحة. وعند طرح مشاريع جديدة، تعالج شركات عدة هذه المشكلة عن طريق تأسيس وحدات تنظيمية مستقلة بأهداف وميزانيات مختلفة، غير أن التعامل مع المحافظة المفرطة في عمليات (عادية) يظل مصدرًا للتحدي.

**تطبيق مراقبة الجودة على القرارات**

13. يجب أن يكون الاثنا عشر سؤالًا السالفة عاملًا مساعدًا لمن يعتمد إلى حد كبير على تقييمات الآخرين من أجل اتخاذ قرار نهائي، ولكن هنالك زمان ومكان لتوجيهها، وهنالك

طرائـق لجعلها جـزءًا لا يتجزأ من عمليات صناعة القرار في مؤسستك.

## تحسين عملية صناعة القرار في أقسام المؤسسة جميعها

**لنقد التوصيات بصورة فاعلة ومستدامة، يتعيَّن عليك أن تجعل من مراقبة الجودة أمرًا يتعدى الجهد الفردي.**

تتوخى المؤسسات هذا الهدف بطرائق مختلفة، غير أن المقاربات الجيدة تنطوي على ثلاثة مبادئ مشتركة: أولا: تتبنى هذه المقاربات الطريقة الصحيحة في التفكير؛ لا يتمثل الهدف في خلق إجراءات بيروقراطية أو تحويل ضبط جودة القرار إلى عنصر آخر من (الالتزام) الذي يمكن تفويضه إلى وحدة تقييم الأخطار، بل يتمثل في تنشيط البحث والنقاش، ومن أجل تحقيق ذلك، لا بد للمؤسسات من تحمل التباين في الآراء، بل تشجيعه (ما دام ذلك يعتمد على الحقائق ولا يأخذ منحىً شخصيًّا).

ثانيًا: تقوم بتدوير الأشخاص الذين يمسكون بزمام المسؤولية بدلا من الاعتماد على مدير واحد بوصفه ضابطًا للجودة. يتوقع العديد من الشركات — على الأقل نظريًّا — أن يكون قائد وظيفي مثل المدير المالي أو كبير مسؤولي الإستراتيجية معترضًا، غير أن شخصًا مطلعًا على بواطن الأمور في المؤسسة يجعل شغله الشاغل نقد الآخرين، ويفقد رصيده بسرعة. إن استخدام قائمة تدقيق الجودة قد يحد من هذه السلبية، حيث ينظر إلى المعترض على أنه (يلعب بالقواعد فقط)، ولكن نقاشًا بجودة عالية لا يزال بعيد المنال.

ثالثًا، تضخ إلى العملية تعددًا في وجهات النظر ومزيجًا من المهارات؛ بعض الشركات تلجأ إلى تشكيل أفرقة مختصة بالنقد، حيث يطلب إلى أشخاص من خارج المؤسسة أو الموظفين الذين يُدَوَّرون من أقسام أخرى مراجعة الخطط، وتطلق عليهم إحدى الشركات لقب (المحرضين) وتجعل من لعب

هذا الدور مرحلة من مراحل تطوير القيادة. ونجد شركة أخرى تنظم جلسات انتقادية، وتستقطب خبراء خارجيين لهذا الأمر، بوصفه جزءًا من تخطيطها الإستراتيجي. من الواضح أن كلتا الشركتين أمعنت التفكير بعمليتي صناعة القرار فيهما، خاصة ما يتعلق منهما بالتخطيط الإستراتيجي، واستثمرت جهدًا في إتقانهما. لقد حولت الشركتان عمليتي صنع القرار فيهما إلى مصدر للميزة التنافسية.

---

14. **متى تستخدم قائمة التحقيقات؟** لا تستخدم هذه المقاربة في اتخاذ قرارات روتينية والتي ما يوافق المدير عليها عادة بتلقائية. تريد ليزا، الرئيس التنفيذي، استخدامها للتعامل مع مصروفات رأسمالية كبيرة، وليس مع الميزانية التشغيلية في دائرتها. إن الوضع المثالي لاستخدام ضبط الجودة هو عندما تكون القرارات مهمة وتحدث على نحو متكرر، وبذلك تبرر اللجوء إلى عملية رسمية، وتشكل الموافقة على مشروع بحث وتطوير، واتخاذ قرار بشأن مصروفات رأسمالية ضخمة، والاستحواذ على شركة متوسطة الحجم، أمثلة على قرارت يُستخدَم فيها ضبط الجودة.
15. **من الذي يجب أن يراجع؟** كما ذكرنا في السابق، فإن فكرة ضبط الجودة تفترض أساسًا وجود فصل حقيقي بين صانع القرار والفريق الذي يصيغ التوصية؛ ففي حالات عديدة، يؤثر المدير علنًا أو ضمنًا على اقتراح الفريق، وربما عن طريق اختيار أعضاء الفريق ممن تكون آراؤهم معروفة سلفًا، الأمر

الـذي يعنـي أن أفضليتـه أو أفضليتها تكون واضحة مقدمًا، أو الإيحـاء بآراء معينـة خلال مرحلة صياغة التوصية. إذا كانت الحـال كذلـك، فإن صانـع القرار يصبـح عضو أمـر واقع في فريـق التوصيـة، ولم يعد لـه حق الحكم على جـودة الاقتراح؛ لأن انحيازه أو انحيازها قد ترك تأثيره في المقترح.

إن الإشارة الواضحة والشائعة إلى أن مثل هذا قد حدث يتمثل في التداخـل بيـن القرار ومراحل العمـل. فإذا اتُّخذ في أثنـاء صنع القرار خطوات فعلية لتنفيذه، فمن الممكن أن يكون المدير الذي اتخذ القرار النهائي قد أوحى بأفضليته للنتيجة التي أفضت إليها التوصية.

## فرض النظام

أخيرًا، يتعيَّن على المديرين أن يكون لديهم الاستعداد ليتصرفوا بصورة منهجية، وهو شـيء لا ترحب به كل ثقافات مؤسسـات الأعمال، وكما يشـير أتول جاواندي في (منشـور قائمـة التدقيقات)؛ لأن كل بند في قائمة التدقيقات يميل لأن يظهر معقولًا وغير مفاجئ، تتشكل نزعة لاسـتخدام قائمـة التدقيقات جزئيًّا أو على نحـو انتقائي. وكان الأطباء الذيـن تبنـوا قائمـة تدقيقـات السـلامة الجراحيـة لمنظمـة الصحـة العالمية يعلمون ببساطة أن إجراءات فحص حساسية المرضى للأدوية تبـدو أمـرًا منطقيًّا، غيـر أنه بالمرور بكامل قائمـة التدقيقات وبصورة ممنهجـة وروتينية يمكن تحقيق النتائـج التي تتمثل في انخفاض مذهل في المضاعفات والوفيات. إن استخدام قائمة التدقيقات هو أمر يتعلق

بالنظام ولا دخل له بالعبقرية، وقد يكون الالتزام الجزئي وصفة للفشل الكامل.

## التكاليف والمنافع

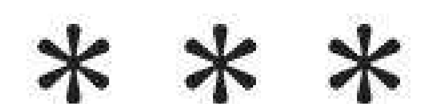
هل تطبيق ضبط الجودة على القرارات يشكل استثمارًا جيدًا للجهد؟ المديرون الذين يعانون ضغط الوقت لا يريدون تأخير العمل، وقليل من المؤسسات لديها استعداد لتكريس موارد خاصة لتمارين ضبط الجودة.

ولكن في النهاية، فعل بوب وليزا وديفيش ذلك، وتمكنوا من تفادي مشكلات خطيرة نتيجة لذلك، وقد قاوم بوب الميل لتنفيذ تخفيضات الأسعار التي كان يطالب بها فريقه والتي كانت تنطوي على أخطار تدمير الربحية وإشعال حرب أسعار، بدلًا من ذلك تحدى الفريق في أن يقترح خطة تسويق بديلة تقود إلى النجاح في النهاية، ورفضت ليزا قبول استثمار يهدف -كما اكتشفت- إلى تبرير ودعم استثمارات سابقة تنطوي على تكاليف غارقة في النشاط التجاري نفسه، واقترح فريقها في وقت لاحق استثمارًا في تكنولوجيا جديدة ستؤدي إلى قفزة في المنافسة. وفي نهاية المطاف، وقع ديفيش الصفقة التي اقترحها فريقه، ولكن ليس قبل كشف إجراءات الحرص والتحقق الإضافية عن قضايا أدت إلى تخفيض كبير في ثمن صفقة الاستحواذ.

إن التحدي الحقيقي الذي يواجه المديرين الذين يرغبون في تنفيذ ضبط جودة القرارات لا يتمثل في الوقت أو التكلفة، بل يتمثل

فـي الحاجة إلى بناء إدراك أن المديرين المتمرسـين والمؤهلين جيدًا الذيـن يتمتعـون بنوايـا حسـنة، يرتكبون أخطـاء، وعلى المؤسسـات أن تـدرك أن عمليـة صناعة قرار منظمة، وليس العبقريـات الفردية، هي مفتـاح الإسـتراتيجية السـليمة، ويتعيَّـن عليهـا أن تبنـي ثقافة النقاش المفتوح التي تستطيع مثل هذه العمليات أن تزدهر بها.

نشرت لأول مرة في يونيو 2011م.



## كيف تتجنب الكارثة

**«الإخفاقات تحدث، ولكن إذا أوليت اهتمامًا للإخفاقات القريبة، فبإمكانك أن تتوقع حدوث الأزمات وتمنعها».**

**كاترين أتش. تينسلي، روببن أل. ديلون، بيتر أم. مادسين**

معظم الناس يعتقدون أن الإخفاقات القريبة تتمثل في النجاة بصعوبة من حوادث مرعبة كان من الممكن أن تكون نتائجها أسوأ بكثير؛ فعندما ينجو رجل مطافئ من بناية تحترق قبل لحظات من انهيارها، أو يتفادى بإعجوبة إعصارًا في مدينة تقع في مجراه، فإن هذه الحوادث تمثل حالات نادرة للنجاة في اللحظة الأخيرة تجعلنا في حالة صدمة وبحث عن الدروس.

ولكن توجد فئة أخرى من الإخفاقات القريبة، وهي حالات أكثر شيوعًا وايذاءً، هذه هي الإخفاقات الصغيرة التي غالبًا ما تمر من غير أن يعطى إليها انتباه والتي تتغلغل يوميًّا في ميدان الأعمال لكنها لا تسبب إيذاء مباشرًا. إن لدى الناس استعدادًا تلقائيًّا لإساءة تفسير

التحذيرات التي تنطوي عليها هذه الإخفاقات أو تجاهلها، ولذلك غالبًا ما تمر من غير تمحيص، أو على نحو غير منطقي، ويتم النظر إليها على أنها دليل بأن الأنظمة مرنة، وأن الأمور تسير على ما يرام، غير أن هذه الأحداث التي تظهر وكأنها غير ضارة تشكل في الغالب نذير شيء ما؛ فإذا تغيرت الظروف قليلًا، أو إذا لم يتدخل الطالع، فإن أزمة ستحدث.

خذ -مثلًا- كارثة منصة حفر بئر نفط في خليج المكسيك والتابعة لشركة بريتش بتروليوم، بوصفها حالة دراسية في تشريح الإخفاقات القريبة والنتائج المترتبة على إساءة قراءتها، فهي تقترب من الكمال؛ في شهر نيسان من عام 2010م، حدث تدفق غازي في أثناء تدعيم بئر ديبووتر هورايزون، واشتعل الغاز المتدفق؛ ما أدى إلى مقتل 11 شخصًا، واحتاج غرق منصة الحفر وحدوث تسرب ضخم تحت الماء إلى أشهر لاحتوائه، فقد أسهمت قرارات سيئة عدة وظروف خطيرة في حدوث الكارثة؛ حيث استخدم الحفارون عددًا قليلًا جدًّا من أجهزة التمركز في وضع الأنبوب، وأزيلت شحمة (طين الحفر) مبكرًا جدًّا، وأساء المديرون تفسير نتائج تجارب حيوية كان من شأنها تأكيد وجود تسرب للمواد الهيدروكربونية من البئر، وبالإضافة إلى ذلك، اعتمدت بريتش بتروليوم على نسخة قديمة من جهاز معقد لضمان الأمن عند حدوث عطل يسمى مانع التدفق الذي عرف بسجل أداء سيئ.

لماذا تجاهلت ترانس أوشن (الشركة المالكة لمنصة الحفر) ومسؤولو بريتش بتروليوم، ومديرو المنصة وفريق الحفر إشارات

الإنـذار، بالرغم مـن أن البئر كان محفوفًا بمشـكلات فنية على الدوام (حتـى إن أعضاء الفريق كانوا يسـمونه (البئر الآتي من جهنم)؟ نحن نعتقـد أن أصحاب المصلحة قـد جرت طمأنتهم بقائمة من الإخفاقات القريبـة السـابقة في الصناعـة، التي انتهت بنتائـج إيجابية جنّب فيها حسـن الطالـع الكارثة. وكان يُحفَـر عدد متزايد من الآبـار الموغلة في العمـق، غيـر أن الحـوادث التي انطوت على تسـرب كبيـر ووفيات كانت نـادرة جـدًّا، بالإضافـة إلـى أن العديـد مـن الآبـار في خليج المكسـيك قـد واجهـت تدفقات بسـيطة في أثنـاء تدعيمها (عشـرات منها حدثت فـي العقديـن الماضيين)؛ غير أنه في كل حالة سـاعدت عوامل حسـن الطالـع- علـى سـبيل المثـال اتجاهات رياح مناسـبة، وعـدم قيام أحد باللحـام قرب التسـرب فـي ذلك الوقت- علـى منع حـدوث انفجارات. وكان كل إخفـاق قريـب، يُعَـدُّ مؤشـرًا علـى أن الأسـاليب المسـتخدمة وإجـراءات السـلامة تعمل بصـورة طبيعية بدلًا من أن يرسـل تحذيرًا، ويدفع إلى إجراء تحقيقات.

خـلال السـنوات السـبع الماضيـة، درسـنا إخفاقـات قريبـة فـي العشـرات من الشـركات العاملة في الصناعات جميعها من الاتصـالات إلى صناعة السـيارات، وفي ناسـا، وفي المحاكاة المخبرية. لقد كشف البحـث الذي قمنا به عـن نمط معين؛ فالعديد مـن الإخفاقات القريبة سبقت (وهيمنت على) كل كارثة أو أزمة أعمال قمنا بدراستها، ومعظم الإخفاقات تجوهِلَت أو أسيئت قراءتها. فضلًا عن أن عملنا يوضح أيضًا أن التحيزات الإدراكية قد تآزرت لتعمية المديرين عن رؤية الإخفاقات

القريبة، غير أنه كان يوجد شيئان يضفيان بصورة خاصة ضبابية على حكمنا: الأول هو (تطبيع الانحراف)، وهو الميل مع مرور الوقت للقبول بالأشياء الشاذة، خاصة التي تنطوي على أخطار على أنها أمر طبيعي. تخيل الراحة المتزايدة التي قد يشعر بها عامل باستخدام سلم فيه درجة مكسورة؛ فكلما زاد عدد المرات التي يتسلق فيها السلم الخطر من غير حوادث، زاد شعوره بسلامة استخدام السلم، وبالنسبة إلى مؤسسة، قد يكون مثل هذا التطبيع أمرًا كارثيًّا. وقد وصاغت عالمة الاجتماع في جامعة كولومبيا دايان فوغان العبارة في كتابها قرار إطلاق تشالينجر لوصف السلوك المؤسسي الذي سمح لشذوذ ميكانيكي جلي في مكوك الفضاء بأن ينظر إليه تدريجيًّا على أنه خطر طيران عادي، الأمر الذي أودى بحياة طاقمه. الخطأ الإدراكي الثاني هو ما يسمى بالتحيز إلى النتيجة المستهدفة. عندما يراقب الناس نتائج ناجحة، فإنهم يميلون إلى التركيز على النتائج أكثر من (أمر غير منظور في الغالب) العمليات المعقدة التي أدت إلى هذه النتائج.

الاعتراف بالإخفاقات القريبة والتعلم منها لا يتعلق بمجرد تركيز الانتباه؛ إنه في حقيقة الأمر يتعارض مع الطبيعة البشرية. في هذه المقالة، نفحص الإخفاقات القريبة، ونوضح الكيفية التي يمكن للشركات بوساطتها تحريها والتعلم منها عن طريق رؤيتها كما هي -الإخفاقات التوجيهية- يستطيع المديرون تطبيق دروسها لتحسين العمليات، مع احتمال درء الكوارث.

## الفكرة باختصار

معظم حالات الفشل التجاري –مثل الكوارث الهندسية، والاختلالات الإنتاجية، وأزمات العلاقات العامة– تسبقها إخفاقات قريبة، وحالات نجاة بأعجوبة والتي إن لم يكن حسن الطالع قد تدخل بها، فإن نتائجها ستكون أسوأ بكثير. إن إعادة الدخول القاتلة إلى الغلاف الجوي لمكوك الفضاء كولومبيا، وكارثة منصة الحفر التابعة لشركة بريتش بتروليوم، وعلوق دواسة الوقود في سيارة تويوتا، وحتى إخفاق هوائي هاتف آيفون 4 كانت جميعها مسبوقة بأحداث ناجمة عن إخفاقات قريبة التي كان من المفترض أن تنبه المديرين لوجود أزمات محدقة. والمشكلة هي أن الإخفاقات القريبة تُتَجاهَلُ في غالب الأحيان أو تُعَدُّ مؤشرًا على أن الأنظمة مرنة وتعمل بصورة جيدة، وذلك يعود إلى أن المديرين تعمى أبصارهم بسبب التحيزات الإدراكية، كما يقول البروفيسور تينسلي والبروفيسور ديلون من جامعة جورجتاون، والبروفيسور مادسين من جامعة بيرغام ينغ. توجد سبع إستراتيجيات قد تساعد المديرين على تعرُّف الإخفاقات القريبة والتعلم منها؛ فيجب عليهم أن يكونوا أكثر انتباهًا عندما تكون ضغوط الوقت أو الكلفة عالية، وأن يراقبوا أي انحرافات في العمليات عن الوضع الطبيعي، ويكشفوا عن أسبابها الأساسية، وأن يخضعوا صانعي القرار للمساءلة عن وجود إخفاقات قريبة، وأن يضعوا في مخيلتهم سيناريو الحالة الأسوأ، وأن يبحثوا عن الإخفاقات القريبة المتنكرة في صورة نجاحات، وأن يكافئوا الأفراد لكشفهم عن الإخفاقات القريبة.

## جذور الأزمات

أمعن في هذه التجربة الكاشفة؛ طلبنا من طلبة كلية الأعمال ومن موظفين في ناسا ومقاولين في الصناعة الفضائية تقييم مدير مشاريع وهمي (كريس) الذي كان يشرف على إطلاق سفينة فضاء غير مأهولة واتخذ سلسلة من القرارات، بما في ذلك تجاهل التحقيق في خطأ تصميم محتمل، وصرف النظر عن مراجعة أعمال النظراء بسبب ضغط الوقت. وأطلقت سفينة الفضاء من غير وجهة، واستطاعت إرسال بيانات (نتيجة ناجحة)، وبعد وقت قصير من الإطلاق، واجهت السفينة مشكلة سببها الخطأ في التصميم، غير أنه بسبب الطريقة التي حدث فيها صدفة اصطفاف بين السفينة والشمس، كان لا يزال بإمكان سفينة الفضاء إرسال بيانات (النتيجة إخفاق قريب)، أو أن السفينة واجهت مشكلة بسبب الخطأ في التصميم، وأنه بسبب اصطفاف الشمس الذي حدث صدفة، فشلت السفينة في إرسال بيانات، وَفُقِدت (نتيجة فاشلة).

كيف قوبل أداء كريس؟ كان يوجد احتمال أن يشيد المشاركون باتخاذه القرار، وبمقدرته القيادية وبالرحلة بصورة عامة، في حالة النجاح كما في حالة الإخفاق القريب، مع أنه من الواضح أن نجاح الحالة الأخيرة كان بسبب حسن الطالع الأعمى. وعندما يراقب الناس نتيجة ناجحة، فإن ميلهم الطبيعي يكون إلى افتراض أن العملية التي قادت إلى هذه النتيجة كانت سليمة بصورة أساسية، حتى عندما لا تكون كذلك بصورة واضحة، ومن هنا جاءت العبارة الشائعة (انك

لا تستطيع الجدال في النجاح). في حقيقة الأمر، أنت تستطيع ذلك ويجب عليك أن تفعل.

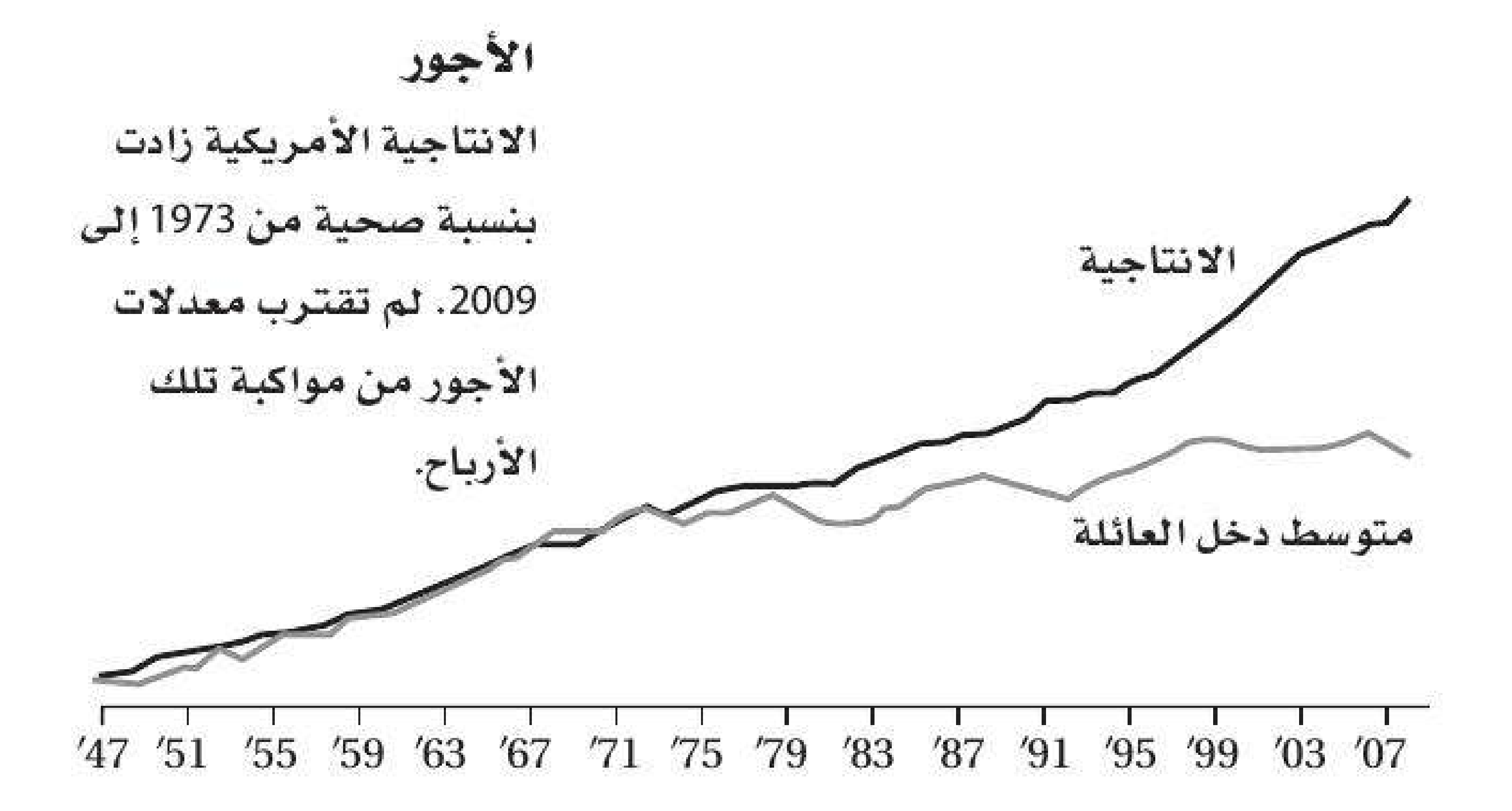
توضح الدراسات أن الكوارث المؤسسية نادرًا ما يكون وراءها سبب واحد؛ إذ إنها تبدأ بتفاعل غير متوقع بين أخطاء بشرية صغيرة، وغالبًا ما تكون غير مهمة ظاهريًّا، وإخفاقات تكنولوجية، أو قرارات تجارية سيئة. وتتضافر هذه الأخطاء الكامنة مع الظروف المواتية لإنتاج إخفاق كبير. إن الخطأ الكامن في منصة حفر بئر نفطية قد يكون إجراء تدعيم يسمح للغاز بالتسرب، قد تتمثل الظروف المواتية في يوم لا رياح فيه أو عامل لحام يعمل قريبًا من التسرب، فعندما يجتمع الخطأ الكامن والظروف المواتية تتولد عاصفة نارية، وتنشأ الإخفاقات القريبة من الشروط المسبقة نفسها، ولكن في غياب الظروف المواتية، تنتج فقط إخفاقات صغيرة وتمر من غير تمحيص أو تُتجاهَل.

تتواجد الأخطاء الكامنة غالبًا مدة طويلة من الزمن قبل أن تتضافر مع الظروف المواتية لإنتاج إخفاق كبير، فيما إذا كان الظرف المواتي سيحول إخفاقا قريبًا إلى أزمة يعتمد بصورة عامة على حسن الطالع؛ ولهذا لن يكون أمرًا منطقيًّا أن تحاول توقع أو ضبط الظروف المواتية. بدلًا من ذلك، يتعيَّن على الشركات أن تركز على معرفة الأخطاء الكامنة وتصحيحها قبل أن تمكنها الظروف من خلق الأزمات.

تمثل الانفجارات التي تحدث في منصات حفر الآبار النفطية حالة دراماتيكية على ذلك، غير أن الأخطاء الكامنة والظروف المواتية

فـي ميـدان الأعمـال غالبًا مـا تتضافـر لإنتاج أزمـات أقل إثـارة، ولكن تبقـى مكلفة، وكان من الممكن تفادي إخفاقات الأعمال التي تنجم عن أخطاء كامنة. دعونا نلقي نظرة على ثلاثة منها.




المصدر: معهد السياسة الاقتصادية

## ممارسة أبل السيئة

خـذ تجربـة أبـل بعـد طرحهـا آيفـون 4، فـي شـهر يونيـو 2010م. مباشـرة تقريبًـا، بـدأ العملاء يشـكون مـن انقطاع المكالمـات وضعف قـوة الإشـارة، وكان رد فعـل أبـل الأولـي يتمثـل فـي لـوم المسـتخدمين بسـبب طريقتهـم الخطـأ فـي الإمسـاك بالهاتف؛ مـا يؤدي إلـى تغطية الهوائـي الخارجـي، ونصحهـم بـأن «يتجنبـوا الإمسـاك [بالهاتف] من الزاوية اليسـار السـفلى». وعندما سـأله أحد العملاء عن المشـكلة في ندوة على الإنترنت أجاب الرئيس التنفيذي للشـركة ستيف جوبس عن طريـق البريـد الإلكتروني واصفًـا انقطاع المكالمات بأنه «ليس بالأمر

المهـم». وجـد كثير من العملاء موقف أبل بالمتعنـت والمهين، وأعربوا عـن امتعاضهـم بوسـائل الإعلام الاجتماعية والرئيسـة، وقـدم العديد منهـم دعاوى قضائية جماعية، بما فيها قضية وجهت إلى أبل اتهامات (الغش بالإخفاء، والإهمال، والتضليل المتعمد وعيوب في التصميم)، ووصلت الأزمة أوجها في منتصف يوليو، عندما رفضت تقارير العملاء التوصيـة بشـراء منتـج آيفـون 4 (كانت قد أوصـت بشـراء الإصدارات السابقة جميعها)، في نهاية المطاف تراجعت أبل؛ فقد اعترفت بوجود أخطـاء برامجية، وعرضت علـى مالكي الأجهزة تحديثات للبرمجيات، وحقائب آيفون لمعالجة مشكلة الهوائي.

كانت الأخطاء الكامنة التي أدت إلى الأزمة موجودة لمدة طويلة، كمـا أوضـح جـوب خـلال مؤتمـر صحفـي، أن الهواتف الذكيـة جميعها تعاني فعلًا خفوتًا في قوة الإشـارة عندما يلمس المسـتخدمون الهوائي الخارجـي، وكان هذا العيـب موجودًا في هواتف الآيفون السـابقة، وفي هواتف المنافسـين، لسـنين خلت، بالإضافة إلى أن مشـكلة قوة إشـارة الهاتـف كانـت معروفـة جيـدًا، وظهـرت أخطـاء كامنـة أخـرى عندمـا تفاقمـت الأزمة، خاصة بوجود إسـتراتيجية علاقات عامة مراوغة كان لها رد فعل عنيف.

إن تحمـل المسـتهلكين للتقصيـرات فـي الأداء لسـنوات مـن غير تعليـق ذي أهميـة لم يكن مؤشـرًا على إسـتراتيجية ناجحـة، ولكن على استمرار إخفاق قريب، وعندما تضافر مع الظروف المواتية الصحيحة -تقاريـر المسـتهلكين المدمـرة والتـي نُقِلَـت على نطاق واسـع وتوسـع

تأثير وسائل التواصل الاجتماعي- نشبت الأزمة، ولو أن أبل اعترفت بصبر المستهلكين على أنه يشكل إخفاقًا قريبًا ومستمرًّا، وقامت بعمل استباقي أصلحت فيه المشكلات الفنية للهواتف لربما تمكنت من تفادي الأزمة، لكنها لم تفعل ذلك، ونظن أن ذلك حدث بسبب تحيز التطبيع الذي جعل الخلل في الهوائي يبدو مقبولًا على نحو متزايد؛ وكذلك بسبب النتيجة المستهدفة التي دفعت المديرين للاستنتاج بأن غياب الاحتجاج حول العيوب في الهواتف كان يعكس إستراتيجيتهم الجيدة، وليس حسن الطالع.

**إنذار السرعة**

في 28 أغسطس عام 2009م، توفي ضابط الدورية على طريق كاليفورنيا السريع مارك سايلور وثلاثة من أفراد عائلته في حادث مروع عندما علقت دواسة الوقود في سيارة اللكزس التي كانوا يستقلونها، الأمر الذي رفع سرعة السيارة إلى أكثر من 120 ميلًا في الساعة، وقد سجلت مكالمة من السيارة المسرعة إلى رقم الطوارئ 911 اللحظات المرعبة التي سبقت حادثة التحطم، وقد جرى تناقلها على نطاق واسع عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.

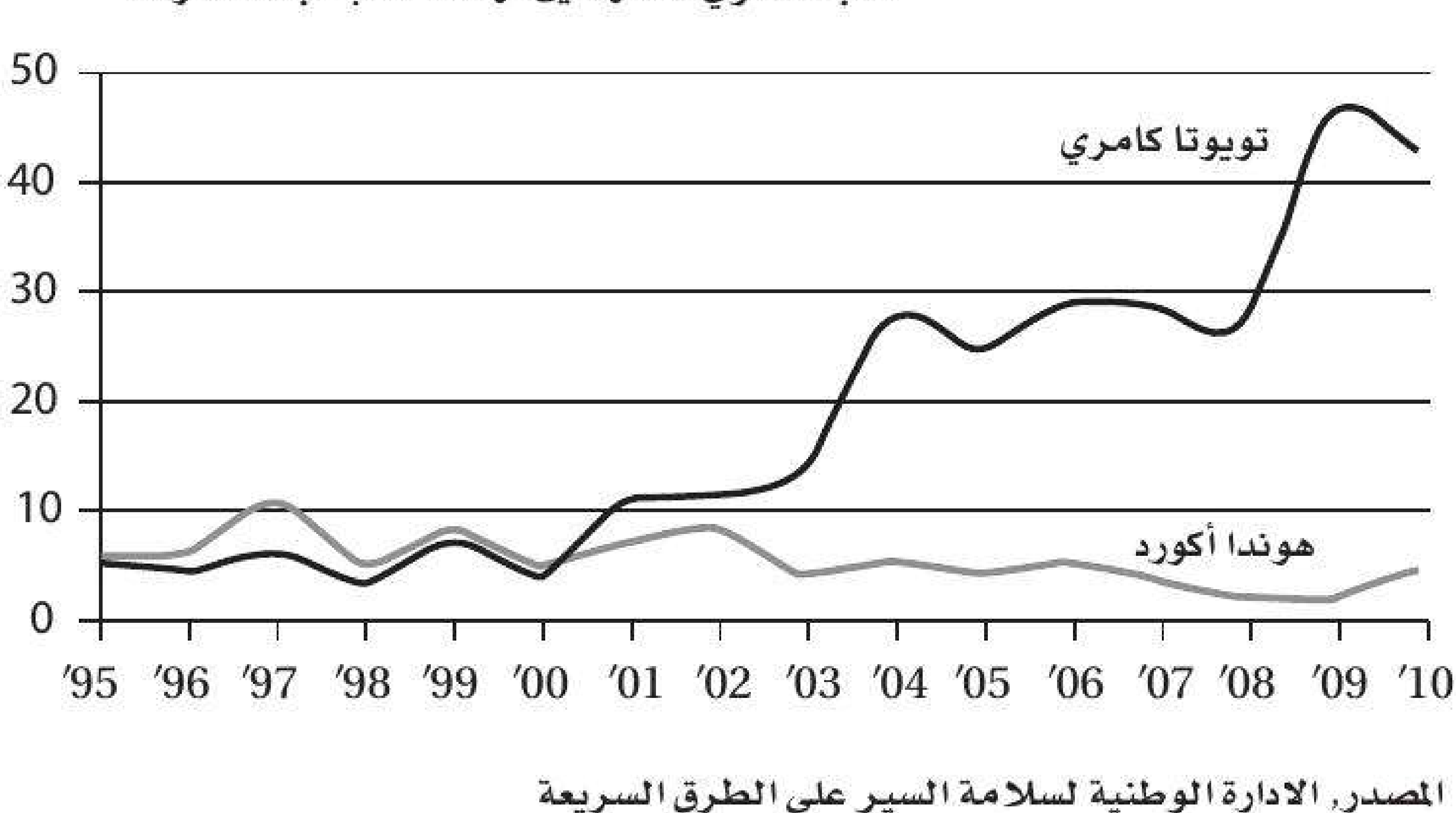
حتى هذه اللحظة، كانت شركة تويوتا الصانعة لسيارات لكزس، قد قللت من أهمية أكثر من 2,000 شكوى من التسارع غير المقصود لسياراتها والتي جرى تلقيها منذ عام 2001م، وقد أجبرت مأساة سايلور الشركة على القيام بتحقيق جدي حول المشكلة، وفي نهاية المطاف، استدعت شركة تويوتا أكثر من 6 ملايين سيارة في نهاية

عـام 2009م وأوائـل عام 2010م، بالإضافة إلـى أنها أوقفت مؤقتًا إنتاج ثمانيـة طـرز وأوقفت بيعها، الأمـر الذي ألحق بها خسـارة تقدر بقرابة مليـاري دولار في مبيعاتها في أمريكا الشـمالية وحدهـا، بالإضافة إلى أنها ألحقت بسمعتها ضررًا لا يمكن قياسه.

توجد شـكاوى شـائعة حول ضبط التسـارع والسـرعة في شـركات صناعة السـيارات جميعها، وفي معظم الحـالات، تبعًا للإدارة الوطنية للحفاظ على سلامة السير على الطرق السريعة، وتنجم المشكلات عن أخطاء يرتكبها السـائقون، وليس عن خلل في السـيارات، غير أنه منذ بدايـة عـام 2001م، وهو تقريبًا الوقت الذي أدخلـت فيه تويوتا تصميم مسـرّع جديـد، ارتفعـت بصورة حـادة الشـكاوى المتعلقة بالمسـرّع في سـيارات تويوتا، فيما بقيت مثل هذه الشـكاوى ثابتة تقريبًا بالنسبة إلى شـركات صناعـة السـيارات الأخرى (انظر عرض مشـكلات دواسـات الوقـود فـي تويوتا)، وكان بإمـكان تويوتا أن تتفادى هـذه الأزمة لو أنها لاحظـت هـذا الانحـراف وتقبلـت آلاف الشـكاوى كمـا وردت. يتضافـر تطبيـع الانحراف وتحيز النتائج المسـتهدفة، إلى جانب عوامل أخرى، لإخفـاء تداعيات الإخفاقات القريبة. عنـد توافر الظرف المواتي فقط -مأساة عائلة سايلور، والعاصفة الإعلامية التي تبعتها- يتسبب الخطأ الكامن في نشوب أزمة.

### مشاكل دواسة الوقود في تويوتا

غالبًا مـا يجري تجاهل الأخطاء فـي عملية التجميع أو تصميـم المنتج، حتى عندمـا تدعـو النذر بوضـوح للقيام بعسـل، كلما زاد عدد المـرات التي تحدث فيها الاخفاقات الصغيرة بدون كارثة، كلما زاد رضا المدراء.




المصدر, الادارة الوطنية لسلامة السير على الطرق السريعة

## جيت بلاك أند بلو

تبنـت شـركة طيـران جيتبلـو أيرويـز منذ بـدء عملياتهـا في عام 2000م، مقاربـة متشـددة بالنسـبة إلـى أحوال الطقـس السـيئة، الأمر الذي دفعها إلى إلغاء رحلات، أقل نسبة من شركات الطيران الأخرى، وتوجيـه طياريهـا بالابتعاد عن البوابات بأسـرع وقت فـي أثناء الأحوال الجوية القاسـية بحيث يكونون في مقدمـة الصف عندما تخلو المدارج

استعدادًا للإقلاع، حتى وإن كان ذلك يعني أن الطائرات المحملة بالركاب ستمكث في مدرج الإقلاع لبعض الوقت، وقد بدت هذه السياسة ناجحة لسنين عدة، ولم تكن التأخيرات على المدرج طويلة ومضنية، وكان العملاء حتى ذلك الوقت يتقبلونها، غير أنها -مع ذلك- كانت إستراتيجية محفوفة بالأخطار؛ حيث تضطر شركة الطيران إلى تأخير المسافرين لأيام أطول إذا ما ساءت الأحوال بصورة مفاجئة.

دق جرس الإنذار يوم 14 شباط عام 2007م؛ إذ تسببت عاصفة جليدية ضخمة ضربت مطار جون أف. كينيدي الدولي في نيويورك بحدوث ارتباك واسع النطاق، لكن لم تكن شركة طيران قد تأثرت بذلك أكثر من جيتبلو التي وجد طياروها الحريصون أنفسهم محتجزين في المدرج (بصورة دقيقة، في بعض الحالات، بسبب تجمد العجلات) ومن غير بوابات مفتوحة للعودة إليها، ووجد المسافرون المكروبون أنفسهم محتجزين لوقت يصل إلى 11 ساعة في قمرات تعاني ارتفاع درجة الحرارة والرائحة الكريهة وغياب الغذاء والماء. كانت أجهزة الإعلام أول من نقل ردة فعل غاضبة حول المحنة، فيما اعترف الرئيس التنفيذي لشركة جيتبلو و بصورة مهذبة على قناة سي.أن.بي.سي. عندما قال: «لقد قمنا بعمل ضخم، في واقع الأمر، وذلك بإجلاء عملائنا من تلك الطائرات»، وأعلنت شركة الطيران إلغاء 250 من رحلاتها البالغة 505 في ذلك اليوم، وهي نسبة أعلى من

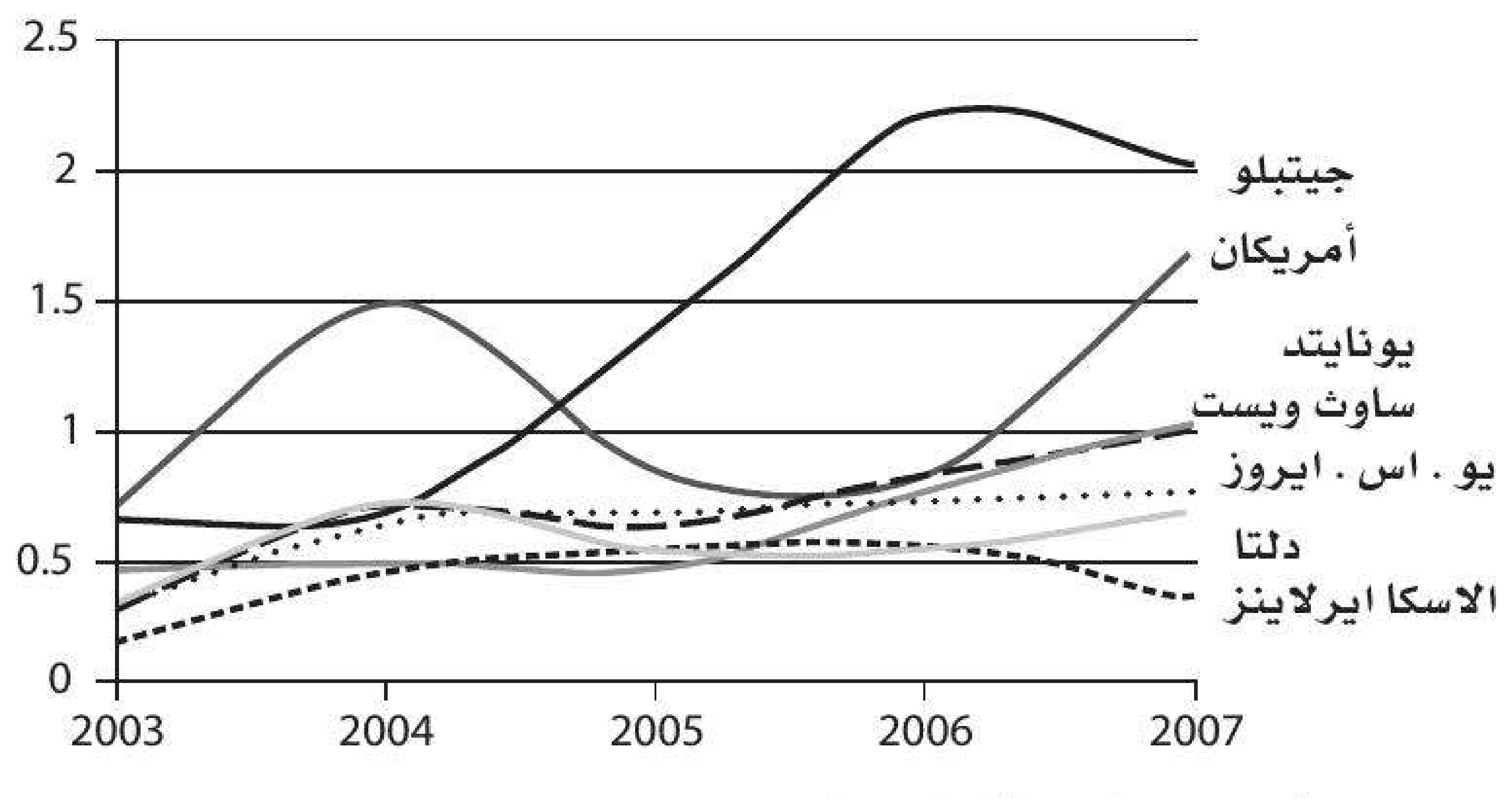
أي شـركة طيران أخرى، وخسـرت الشـركة ملايين الدولارات، وفقدت ثقة العملاء التي لا تقدر بثمن.

وبالنسـبة إلـى شـركة جيتبلـو، فقـد شـكلت كل واحـدة مـن آلاف الرحلات التي أقلعت قبل الشـركات المنافسة في أثناء التأخيرات التي تسـبب بها الطقـس السـيء إخفاقـات قريبة، فيما كانـت جيتبلو تمضي قدمًـا فـي تنفيذ الإسـتراتيجية الخطـأ، وأصبح المديـرون الذين كانوا سـابقًا يعربـون عـن قلقهم حول الطريقـة التي كانت الشـركة تعالـج بها تأخيـر الرحـلات، يسـاورهم الرضا، حتى فـي أثناء تفاقـم التأخيرات الطويلـة، وبالفعـل فقـد تضاعفـت نسـبة تأخيـر رحلات جيتبلو بسـبب رداءة الطقس لأكثر من سـاعتين ثلاث مرات تقريبًا بين عامي 2003م و 2007م، فيمـا بقيـت تأخيـرات شـركات الطيـران الرئيسـة الأخـرى ثابتـة تقريبًـا (انظـر إلـى الرسـم البيانـي بعنـوان: مشـكلات إقـلاع جيتبلو).

وبـدلًا مـن أن يـدرك مديـرو جيتبلـو بـأن الزيـادة الدراماتيكيـة فـي التأخيـرات تمثـل زيـادة دراماتيكيـة فـي الأخطـار، رأوا فيهـا إطـلاق رحـلات ناجحـة فقـط؛ لقـد كان ذلك بانتظـار ظـروف مواتية -العاصفـة الجليديـة الشـديدة- لتتحـول الأخطـاء الكامنـة إلـى أزمة.

**مشكلة جيتبلو على مدارج الاقلاع**

تأخر الاقلاع بسبب الطقس لمدة ساعتين أو أكثر لكل 1000 رحل




المصدر: احصاءات مكتب النقل التابع لوزارة النقل

## الاعتراف بالإخفاقات القريبة ومنعها

يقترح بحثنا سبع إستراتيجيات قد تساعد المؤسسات على تعرُّف الإخفاقات القريبة واستئصال الأخطاء الكامنة وراءها، وقد طورنا العديد من هذه الإستراتيجيات بالتعاون مع ناس، وهي مؤسسة عانت البطء في البداية في الاعتراف بأهمية الأخطار القريبة، غير أنها تطوِّر الآن برامج مؤسسية لتعرُّفها والتعلم منها ومنعها.

### 1. حذار من الضغط العالي

كلما زاد الضغط لتحقيق أهداف الأداء مثل صرامة الجداول والتكاليف والإنتاج المستهدف، ازداد احتمال أن يقلل المديرون من أهمية مؤشرات الإخفاقات القريبة أو يسيئون قراءتها بوصفها علامات صناعة قرارات سليمة. كان مديرو بريتش بتروليوم على علم بأن

الشـركة تتجشـم تجـاوزًا في التكاليـف بقرابة مليـون دولار يوميًّا، وهـي الزيـادة فـي رسـوم عقد منصـة الحفر والمقـاولات، وهـي بالتأكيد قد أسهمت في إخفاقهم بالاعتراف بالإشارات التحذيرية.

بالإضافـة إلـى أن تأثيـرات الضغـط العالي قد أسـهمت في كارثة مكـوك الفضـاء كولومبيـا، حيث أدت رغـوة العزل المتسـربة من خزان الوقـود الخارجي إلى إتلاف جناح المكوك في أثناء عملية الإطلاق؛ ما تسـبب في انشـطار المكـوك عندما دخل الغلاف الجـوي للمرة الثانية، وكان المديـرون علـى درايـة بقضية الرغـوة منذ بدء برنامـج المكوك، وكان القلـق يسـاورهم بشـأنها علـى نحو مبكـر، ولكن لأن عشـرات من الرحـلات مضـت قدمًا من غير مصاعب خطيرة، فقد أخذوا بتصنيف تسـريبات الرغـوة على أنها مسـائل صيانة أكثر منهـا إخفاقات قريبة، وتفاقمـت هـذه القضيـة التقليديـة لتطبيـع الانحـراف بسـبب الضغـط السياسي الهائل الذي وقعت الوكالة تحته في ذلك الوقت لإتمام جوهر المحطـة الفضائيـة العالمية، وكان المديرون علـى علم بأن التاخير في إطلاق المكوك سيبطئ مشروع المحطةالفضائية.

بالرغـم مـن القلـق المتجدد بشـأن تسـربات الرغوة الذي سـببه إخفاق قريب تطورعلى نحو دراماتيكي مؤخرًا، حيث كان يُحقَّقُ بشأنه، وأقلـع كولومبيـا، وحسـب مجلس التحقيـق في حـادث كولومبيـا، «خلق الضغـط للحفـاظ على جدول الإطـلاق جـوًّا إداريًّا كان على أثـره يُقبَلُ أداء أقل من المواصفات لمكونات النظام جميعها بصورة متزايدة».

توضح البحوث أنه عندما يتخذ الأشخاص القرارات تحت الضغط، يتولد لديهم ميل للاعتماد على وسائل الاستدلال، أو قواعد التجربة، حيث تؤثر فيهم التحيزات بصورة أسهل. وفي البيئات -حيث تقع الأعمال تحت الضغط العالي- يجب على المديرين أن يتوقعوا أن يتأثر الأشخاص بصورة أسهل بتحيزات النتائج المستهدفة، وأن يكونوا أكثر ميلًا لتطبيع الانحرافات وللاعتقاد بأن قراراتهم سليمة، ويتعيَّن على المؤسسات أن تشجع الموظفين، وأن تطلب منهم، أن يمحصوا قراراتهم في أثناء الأوقات التي يسيطر عليها الضغط، وأن يسألوا أنفسهم: «إذا كان لدي مزيد من الوقت والموارد، فهل سأتخذ القرار نفسه؟».

**2. التعلم من الانحرافات**

كما توضح أزمتا تويوتا وجيتبلو، فإن رد فعل المديرين عندما تنحرف بعض نواحي العمليات عن الوضع الطبيعي غالبًا ما تتمثل في إعادة تقييم ما يعدونه أخطارًا مقبولة، ويوضح بحثنا بأنه في مثل هذه الحالات قد يكون صانعو القرار على فهم واضح للأخطار الإحصائية التي ينطوي عليها الانحراف، غير أنهم يصبحون أقل اهتمامًا بشأنه على نحو متزايد.

تعرفنا هذا التأثير بوضوح من خلال تجربة مخبرية، وبالتحول مجددًا إلى برنامج الفضاء من أجل التوضيح، طلبنا من مشاركين في الدراسة افتراض الضبط التشغيلي لإحدى عربات المريخ الجوالة في مهمة محاكاة، فقد كانوا يتلقون في كل صباح تقريرًا عن الطقس،

وكان عليهـم أن يقـرروا فيما إذا كانوا سيسـمحون بتحريـك العربة في اليـوم الثانـي، وعلمـوا بوجود احتمـال 95 بالمئة لتشـكل عاصفة رملية، الأمـر الـذي ينطوي علـى احتمال 40 بالمئـة في أن يكون هنـاك إخفاق كارثـي فـي العجلات، وأُبلغ نصف المشـاركين بأنه جـرت قيادة العربة الجوالـة في أثنـاء عواصف رملية حدثت في الماضـي ( أي إنها خرجت مـن غيـر أضـرار مـن إخفاقات قريبـة عدة ) ؛ أمـا النصـف الثاني فلم يكن لديه علم بشـأن حسـن الطالـع الذي واجهته العربـة في العواصف السـابقة، وعندما حـان الوقت لتقرير ما إذا كانت سـتجري المخاطرة بقيـادة العربة، اختـار ثلاثة أرباع أعضاء مجموعـة الإخفاقات القريبة الاسـتمرار فـي القيادة، فيمـا اختـار 13 بالمئة من المجموعـة الأخرى فقط القيام بذلك؛ كان لدى كلتا المجموعتين علم، وهما فعلًا صرحتا بـأن لديهما علمًـا، بأن احتمال الفشـل كان 40 بالمئة، غير أن مجموعة الإخفاقات القريبة كانت تشعر براحة أكثر إزاء مستوى الأخطار.

يجب على المديرين أن يتحروا الانحرافات التشـغيلية عن الوضع الطبيعـي، وأن يتبينـوا مـا إذا كانـت الأسـباب التـي تدعـو إلـى تحمـل الأخطـار المصاحبـة مبررة. يمكن توجيه الأسـئلة الآتيـة: هل كنا على الدوام مرتاحين لهذا المستوى من الأخطار؟ هل تغيرت سياستنا تجاه هذه الأخطار بمرور الوقت؟

### 3. الكشف عن الأسباب الرئيسة

عندمـا يحـدد المديـرون الانحرافـات، فـإن ردة فعلهـم التلقائية غالبًـا مـا تتركز علـى تصحيح الأعراض وليس الأسـباب؛ كان هذا هو

رد فعل أبل عندما اقترحت في بادئ الأمر بأن يعالج العملاء مشكلة الهوائي بتغيير الطريقة التي يمسكون بها هاتف الآيفون. بالإضافة إلى أن ناسا تعلمت هذا الدرس بالطريقة القاسية، في أثناء مهمة مسبار مناخ المريخ في عام 1998م، فيما كانت مركبة الفضاء تتجه نحو المريخ وانحرفت قليلًا عن مسارها أربع مرات؛ وفي كل مرة، كان المديرون يدخلون تعديلات بسيطة على المسار، إلا أنهم لم يتحققوا من سبب الانحراف، وفيما كانت مركبة الفضاء التي كلفت 200 مليون دولار تقترب من المريخ، تفككت في الجو بدلًا من أن تدخل في المدار، هنالك فقط اكتشفت ناسا الخطأ الكامن، وقد استخدم المبرمجون الوحدات الإنجليزية بدلًا من المترية في برنامج الترميز، وكانت تصحيحات المسار قد عالجت الأعراض لا الأسباب التي تقف وراءها، ودفع النجاح الظاهري صانعي القرار إلى الاعتقاد بأن القضية قد حلت بدرجة كافية.

قطعت صناعة العناية الصحية خطوات كبيرة في التعلم من الإخفاقات المحدقة حيث شكلت نموذجًا يحتذيه الآخرون. يُشجَّع متعهدو الخدمات -وعلى نحو متزايد- على الإبلاغ عن الأخطاء والإخفاقات القريبة بحيث يمكن استخلاص الدروس وتطبيقها، فقد نشرت مجلة (توديز هوسبيتاليست) -على سبيل المثال- مقالة تصف إخفاقًا قريبًا في مستشفى ديلنور-كوميونيتي هوسبيتال، في جينيفا، إلينوي؛ إذ كان مريضان يقتسمان غرفة في المستشفى، ويحملان اسم العائلة نفسه، ووُصفَ دواءان لهما باسمين متشابهين (سيتوتيك و

سيتوكسان)، فاختلط الأمر على إحدى الممرضات بسبب هذا التشابه؛ حيث أعطت أحد الدواءين إلى المريض الخطأ، وكان من حسن الطالع أن الممرضة انتبهت إلى خطئها في الوقت المناسب وقدمت تقريرًا بتفاصيل حالة النجاة بإعجوبة، فصل المستشفى بعدها مباشرة المريضين، وأقر سياسة تمنع المرضى الذين يحملون أسماء متشابهة من تقاسم الغرف في المستقبل.

**4. وجوب المساءلة**

مع أن الناس يكونون مدركين للإخفاقات القريبة، فإنهم يميلون إلى التقليل من أهميتها. إن إحدى الطرائق المستخدمة للحد من احتمالات تأثير هذا الخطر تتمثل في الطلب من المديرين أن يبرروا تقييمهم للإخفاقات القريبة.

تذكروا كريس، المدير الوهمي في دراستنا الذي أهمل بعض إجراءات تحقيق المتطلبات في إشرافه على مهمة فضائية، وقد أعطاه المشاركون درجات متساوية لكل من سيناريو النجاح وسيناريو الإخفاق القريب، ولم يكن يبدو أن المقيّمين لأداء كريس كانوا يدركون أن الإخفاق القريب كان في حقيقة الأمر كارثة قريبة، وفي استمرار لتلك الدراسة، أخبرنا مجموعة منفصلة من المديرين والمقاولين أن عليهم أن يبرروا تقييمهم لكريس للإدارة العليا؛ حيث كانوا يعلمون بأنه يتعيَّن عليهم أن يشرحوا تقييمهم إلى رؤسائهم، وأصدر أولئك الذي يقيمون سيناريو الإخفاق القريب حكمًا على أداء كريس بالدرجة نفسها من القسوة التي انطوى عليها حكم أولئك الذين علموا أن المهمة

قـد فشـلت؛ إذ اعترفوا- علـى ما يبدو- بأنه بدلًا من أن يمارس إدارته بصورة جيدة، فقد تمكن ببساطة من تفادي وضع خطير.

**الإخفاقات القريبة الصغيرة وحالات الفشل ضيقة النطاق**

استخدمنا حـالات دراماتيكيـة مثـل التسـربات النفطيـة وكـوارث المكـوكات الفضائيـة لتوضيـح الكيفيـة التي يمكـن للإخفاقـات القريبة أن تشـكل نذيرًا لكوارث هائلة.

غير أن الإخفاقات القريبة هي أمر يتعلق بالمديرين على المسـتويات جميعها فـي عملهـم اليومـي، بالإضافـة إلـى أن باسـتطاعتها أيضًـا أن تنبـئ بحدوث مشـكلات أقـل أهمية غير أنهـا تبقى مترابطة منطقيًّا؛ إذ تقـدر البحوث التي أجريت على سلامة أماكن العمل ــ على سبيل المثال ــ أنه لكل 1,000 إخفاق قريب، يوجد حادث واحد ينتج منه إصابة خطيرة أو وفاة، و10 حوادث أصغر تتسبب في إصابات بسيطة، و30 حادثًا تؤدي إلى تلف في الممتلكات، ولكن من غيـر إصابات. إن تحديد الإخفاقات القريبـة، ومعالجة الأخطاء الكامنة التي تقف وراءها من شأنه تجنب المزيد من المشكلات العادية التي تصرف انتباه المؤسسات عن أعمالها وتستنزف مواردها.

تخيـل مسـاعدة لا تلتزم بالمواعيد النهائية وتأتـي دائمًا متأخرة عن اللقاءات مع العملاء، لكنها مع ذلك عالية الأداء. إن أي مشروع يتأخر عن موعد إتمامه وأي وصـول متأخـر يشـكل إخفاقًـا قريبًـا؛ ولكـن عن طريـق معالجـة أعراض المشـكلة ــ التغطية على الموظف بشـتى الطرائق ــ فإن مديره يسـتطيع منع العملاء من الهرب. وبذلك، فإن المسـاعدة تسـمح بشيء قليل، من تآكل رضا العمـلاء، وتماسـك الفريـق، والأداء المؤسسـي لكنه مع قلته مهـم، وفي نهاية المطـاف ربمـا يقـرر العميل القفز من السـفينة، وهي نتيجـة كان من الممكن تفاديهـا بالتعامـل مع الإخفاقـات القريبة. إن مؤسسـتك لا تحتـاج إلى تهديد

بخطورة التسرب النفطي كي تستفيد من كشف الإخفاقات القريبة من الأنواع جميعها، ومعالجة أسبابها الأصلية.

---

### 5. توقع سيناريو الحالة الأسوأ

يميل الناس إلى عدم التفكير بالنتائج السلبية المحتملة للإخفاقات القريبة إلا إذا نصحوا صراحة بعمل ذلك؛ فمديرو شركة أبل -على سبيل المثال- كانوا مدركين لمشكلات هوائي هاتف الآيفون، ولكنهم ربما كانوا لا يتخيلون درجة السوء التي ستكون عليها ردة فعل المستهلكين، تشير نتائج بحثنا إلى أنه لو أنهم توقعوا سيناريو الحالة الأسوأ، لكان بإمكانهم تفادي الأزمة.

في إحدى الدراسات، طلبنا من المشاركين أن يفترضوا وجود إعصار وشيك ينطوي على احتمال 30 بالمئة لأن يضرب منازلهم، وسألناهم إن كانوا سيخلونها. تمامًا كما في دراستنا حول عربة المريخ الجوالة، فإن الأشخاص الذين أبلغوا أنهم قد نجوا من كوارث في الإخفاقات القريبة الماضية، كانوا أكثر احتمالًا لأن يجربوا حظهم (في هذه المرة، اختيار البقاء في منازلهم). لكننا عندما طلبنا من المشاركين افتراض نجاة منازلهم من الأعاصير السابقة، باستثناء أن منزل أحد الجيران قد ضربته شجرة في أثناء أحد تلك الأعاصير، فإنهم نظروا إلى الأمور بصورة مختلفة؛ إذ أظهرت هذه المجموعة ميلًا أكبر بكثير للإخلاء. إن اختبار الأمور عن قرب يساعد الناس على

التمييز بين الإخفاقات القريبة والنجاحات، وأنهم غالبًا ما يعدلون عملية صناعة قرارهم تبعًا لذلك.

كان المديرون في مكتب استمرارية العمل في مؤسسة والمارت قد فهموا ذلك بصورة واضحة، وكان المكتب قد قيم بصورة دقيقة الإخفاقات القريبة التي انطوى عليها إعصار كاترينا سابقًا لسنوات عدة قبل الإعصار بالنسبة إلى المتاجر وبنيتها التحتية، وبناءً على ذلك، وضع خططًا لضربة مباشرة لمنطقة الميترو حيث يمتلك حضورًا واسعًا، وفي الأيام التي سبقت وصول كاترينا إلى اليابسة في لويزيانا، زادت الشركة موظفيها في مركز قيادة الطوارئ من عدد يتراوح بين 6 و 10 في الظروف العادية إلى ما يزيد على 50، وزودت متاجرها المحلية بمخزونات من الغذاء والماء ومواد الطوارئ، ونظرًا إلى أن متاجر والمارت تعلمت الدروس من الإخفاقات القريبة السابقة، فقد اكتسبت شهرة لتفوقها على المسؤولين الفيدراليين والمحليين في الاستجابة للكارثة. يقول شريف أبرشية جيفرسون هاري لي في ذلك: «لو أن الحكومة الأمريكية استجابت كما فعلت والمارت، لما وقعنا في هذه الأزمة».

### 6. تقييم المشاريع في كل مرحلة

عندما تسوء الأمور، يدرس المديرون الوضع عادة لمعرفة الأسباب ومنع تكرار ما حدث، غير أنهم عندما يتصرفون بصورة جيدة، فإن القليل منهم يراجع النجاح مراجعة رسمية من أجل

استخلاص الدروس المستفادة، ونظرًا إلى أن الإخفاقات القريبة قد تبدو كالنجاحات، فإنها غالبًا ما تمر من غير تدقيق.

استنبط المسؤول الأول عن المعلومات في مركز جودارد للطيران الفضائي التابع لناسا، إدوارد روجرز، عملية (توقف وتعلم)؛ حيث تبحث الفرق عند كل مفصل من المشروع في ما تعلمته حتى ذلك التاريخ، ولا تكتفي بتغطية الأحداث المؤسفة فقط، ولكنها أيضًا تفحص بكل وضوح النجاحات التي تحققت والقرارات الخاصة بالتصميم التي يُبحَثُ فيها في السياق، وعن طريق فحص المشاريع بأسلوب انتقادي في أثناء تنفيذها، تستطيع الفرق تجنب تحيزات النتائج المستهدفة وتزيد احتمالات تعرفها الإخفاقات القريبة حيث توجد، وتُتبَع هذه الجلسات بورش لتقاسم المعلومات بمشاركة مجموعة أوسع من الفرق. بدأت مراكز أخرى في ناسا، بما فيها مختبر الدفع النفاث الذي يتحكم في برنامج ناسا لكوكب المريخ، بتجارب مماثلة، وتبعًا لروجرز، فقد تمكنت معظم المشاريع التي استخدمت عملية (توقف وتعلم) من الكشف عن إخفاقات قريبة، وتكون في العادة عيوبًا في التصميم لم يجرِ تحريها. يقول روجرز: «كل حادث مؤسف في ناسا يمكن إرجاعه غالبًا إلى بعض سلاسل الإشارات الصغيرة التي لم يُتَنبَّه لها في اللحظة الحرجة».

### 7. مكافأة الاعتراف بالخطأ

ملاحظة الإخفاقات القريبة والتعامل معها يتطلبان تأهبًا مؤسسيًّا، ولكن لن يكون بوسع أي قدر من الانتباه تجنب الإخفاق إذا

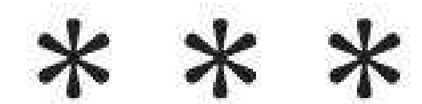
لم يكن لدى الأشـخاص الدافع لكشـف الإخفاقات القريبة، والأسوأ من ذلك أنهم يُثبَّطون عن القيام بذلك، ففي العديد من المؤسسـات يكون لدى الموظفين سبب لالتزام الهدوء حيال الإخفاقات، وفي ذلك النمط من البيئات يوجد احتمال بأن يحتفظوا لأنفسهم بشكوكهم بشأن وجود إخفاقات قريبة.

وصف العالمان السياسيان مارتن لاندو و دونالد تشيسهولم حالة كهـذه؛ وبالرغـم من أنها حدثت على ظهر بارجة حربية، إلا أنها تنطبق على أي مؤسسة؛ فقد اكتشف بحار مجند يعمل على ظهر حاملة طائرات فـي أثنـاء تمريـن قتالي أنه فقـد أداة على ظهر الحاملـة، وكان يعلم أن أي أداة ملقاة عشـوائيًا يمكن أن تتسـبب في كارثة لو أن أحد محركات إحـدى الطائـرات شـفطها، بالإضافـة إلى أنـه كان يعي بـأن الاعتراف بهذا الخطأ قد يوقف التمرين، الأمر الذي ينطوي على عقوبة، وبما أنه لـم يجرِ التعامل مـع الأداة، فإن أي إقلاع وهبوط ناجح سـيمثل إخفاقًا قريبًـا، وهـي نتيجة حظ. وقد أبلغ عن الخطأ، وتوقف التمرين، ووُجِّهَت الطائـرات جميعهـا على ظهـر الحاملة إلـى قواعد على اليابسـة، ولكن بتكلفة باهظة.

وبدلًا من معاقبة البحار لقاء الخطأ الذي ارتكبه، كرَّمه قائده في احتفال رسمي جرى له؛ نظرًا إلى شجاعته في الإبلاغ عن الخطأ. يجب على القادة في أي مؤسسـة أن يكافئوا موظفيهم بصورة علنية لكشفهم عن الإخفاقات القريبة بما في ذلك أخطاؤهم هم.

توجد قوتان تعملان على جعل التعلم من الإخفاقات القريبة أمرًا صعبًا؛ فالتحيزات الإدراكية تجعل من الصعوبة بمكان رؤية هذه الإخفاقات، وحتى عندما تكون منظورة، فإن القادة يميلون إلى عدم إدراك أهميتها؛ ولهذا فإن المؤسسات غالبًا ما تفشل في كشف الأخطاء الكامنة وتصحيحها حتى لو كانت تكلفة القيام بذلك منخفضة؛ ولهذا فهي تفقد فرص التحسين المؤسسي قبل أن تحل الكارثة، وتشكل هذه النزعة نفسها نوعًا من الفشل التنظيمي، وهو فشل التعلم من البيانات (رخيصة الثمن). إن البحث عن الإخفاقات القريبة وتصحيح أسبابها الأصيلة يمثل أحد أسلم الاستثمارات التي يمكن لأي مؤسسة القيام بها.

نشرت لأول مرة في أبريل 2011م.



# هزيمة ثقافة اللاقرار

رام تشاران

هـل يبدو هـذا مألوفًا؟ أنت تشـارك في جلسـة لمراجعـة الأعمال الفصليـة فيمـا يتصفـح أحـد الزمـلاء مقترحًـا سُـمكُ أوراقـه إنشـان لاسـتثمار كبير في منتج جديد، وعندما ينتهي من قراءته يخيم الهدوء على الغرفة. يأخذ الناس في النظر يمنة ويسرة أو إلى أسفل، وينتظرون أن يفتتح شخص آخر النقاش، ولا أحد يريد أن يعلق -على الأقل- حتى يدلي الرئيس بدلوه ليشير إلى الاتجاه الذي إليه يميل.

فـي النهايـة، يكسـر الرئيـس التنفيـذي الصمت الرهيـب، ويوجه بعض الأسـئلة التـي تنطـوي علـى بعض الشـكوك ليظهـر بأنه قـد أتم إجـراءات تدقيـق المتطلبـات، لكنـه مـن الواضح أنه قـد أعمل عقله في دعـم المشـروع، ولـم يمضِ وقـت طويل، حتـى بـدأ الحضـور الآخرون يشـاركون في الجلسـة، رائدهم الإخلاص والحرص بأن تظل تعليقاتهم في الجانب الإيجابي، انطلاقًا من الملاحظات التي أُعرِب عنها، ويبدو أن جميع من كان في الغرفة يدعم المشروع.

غير أن المظاهر قد تكون خادعة، فالشخص الذي يرأس قسمًا ذا علاقة يساوره القلق بأن المنتج الجديد سيختطف الموارد من عمليته، ويعتقد نائب الرئيس المسؤول عن التصنيع بأن توقعات مبيعات السنة الأولى تنطوي على تفاؤل مبالغ فيه، وستترك له مخزنًا مليئًا بالبضاعة غير المبيعة، ويوجد أشخاص آخرون في الغرفة غير متحمسين للمشروع؛ لأنهم لا يدرون كيف سيحقق المشروع أرباحًا، غير أنهم يدخرون تحفظاتهم لأنفسهم، وينفض الاجتماع من غير التوصل إلى نتائج حاسمة في غضون الأشهر القليلة القادمة، ويُقتَل المشروع ببطء بسبب سلسلة من المراجعات المتعلقة بالإستراتيجية والميزانية والعمليات. لا يمكن تحديد من المسؤول عن موت المشروع بوضوح، لكن من السهل معرفة أن المشاعر الحقيقية في الغرفة كانت تناقض الإجماع الظاهري.

في خضم وظيفتي مستشارًا لمؤسسات كبيرة وقادتها، شهدت مناسبات كثيرة على أعلى المستويات، وشهدت كيف تؤدي الأكاذيب الصامتة وغياب الشفافية إلى قرارات زائفة؛ هي (زائفة) لأنها في نهاية المطاف لا تنفذ بسبب العوامل غير المعلنة والإخفاق في القيام بعمل ما. وبعد ربع قرن من المطالعات عن كثب، توصلت إلى نتيجة مفادها أن حالات انعدام القرار تتشارك في (تشابه أسرة) -اخفاق في التفاعلات الشخصية التي من المفترض أن تؤدي إلى نتائج؛ إذ يفشل الأشخاص المنوط بهم التوصل إلى قرار والقيام بعمل ما في التواصل والتفاعل مع بعضهم؛ حيث يتعرضون للتخويف من قبل ديناميكية

مجموعة الترتيب الهرمي، ويُقَيَّدون بالرسميات وغياب الثقة، فإنهم يعربون عن وجهة نظرهم بأسلوب خشبي ينقصه الإقناع. بالنظر إلى أنهم يفتقرون إلى الالتزام الوجداني، فإن الأشخاص الذين يجب أن ينفذوا الخطة لا يتصرفون بأسلوب حازم.

هذه التفاعلات غير الصحيحة نادرًا ما تحدث في فراغ، هي -في معظم الأحيان- تميز الطريقة التي تجري فيها صناعة القرارات الكبيرة والصغيرة -أو الإخفاق في صناعتها- في أقسام الشركة جميعها؛ إن عدم المقدرة على القيام بأعمال حاسمة هو أمر متجذر في ثقافة الشركات، ويبدو للموظفين على أنه عصي على التغيير.

الكلمة الرئيسة هنا هي (يبدو)؛ وذلك لأن القادة -في حقيقة الأمر- يصنعون ثقافة التردد، وهم الذين يستطيعون كسرها؛ إن الأداة الرئيسة التي بحوزتهم هي التفاعلات الإنسانية -الحوارات- والتي من خلالها يتم اعتراض الاقتراحات أو عدم اعتراضها، المشاركة في المعلومات أو عدم المشاركة، كشف الاختلافات أو طمسها. يشكل الحوار وحدة العمل الأساسية في المؤسسة، وتقرر نوعية الحوار الكيفية التي يلتقي بها الأشخاص ويعالجون المعلومات، الكيفية التي يصنعون بها القرارات، وكيف يشعرون نحو بعضهم ونحو نتيجة هذه القرارات؛ بإمكان الحوار أن يفضي إلى أفكار جديدة ويشكل ميزة تنافسية؛ إنه يشكل أهم عامل فردي ترتكز عليها إنتاجية المتعاملين مع المعرفة وازدهارها، في الحقيقة إن أسلوب الحوار ومضمونه هما اللذان يشكلان سلوك الأشخاص ومعتقداتهم-وهذا ما يطلق عليه

ثقافة الشركات- بصورة أسرع وأكثر ديمومة من أي نظام مكافآت أوتغيير هيكلي أو بيان رؤية رأيتها حتى الآن.

إن كسر ثقافة اللاقرار يتطلب قائدًا يستطيع غرس الأمانة الفكرية والثقة في العلاقات بين الناس، باستخدام كل لقاء مع موظفيه، أو موظفيها، بوصفها فرصة لعقد حوار مفتوح ومخلص وحاسم، فإن القائد يقدم نموذجًا للمؤسسة برمتها، غير أن تقديم النموذج يمثل الخطوة الأولى فقط؛ فمن أجل التحول عن ثقافة اللاقرار يتعيَّن على القادة أيضًا التأكد أن الآليات الاجتماعية العاملة في المؤسسة -اجتماعات اللجنة التنفيذية، ومراجعات الميزانية والإستراتيجية، والأوضاع الأخرى التي يمارس موظفو المؤسسة بها النشاط التجاري- لديها في مراكزها حوار مخلص؛ حيث إن الآليات تمهد الطريق إذا ما ربطت بصورة محكمة ومورست على نحو مناسب، فإنها تؤسس خطوطًا واضحة للمسؤولية في التوصل إلى القرارات وتنفيذها.

إن الاستمرارية في التنفيذ والتغذية الاسترجاعية يشكلان الخطوات النهائية في خلق ثقافة حاسمة، ويستخدم القادة الناجحون الاستمرارية في التنفيذ والتغذية الاسترجاعية الأمينة في مكافأة المتفوقين، وتدريب المجتهدين، وإعادة توجيه سلوك أولئك الذين يعيقون تقدم المؤسسة.

باختصار، باستطاعة القادة خلق ثقافة المسلك الحاسم بالاهتمام بالحوار، والتخطيط المتأني للآليات الاجتماعية العاملة، وتبني أسلوب مناسب للاستمرارية في التنفيذ والتغذية الاسترجاعية.

## الفكرة باختصار

إن أكبر سبب لسوء الأداء في الشركات هو الفشل في التنفيذ، وتبعًا للمؤلف رام تشاران، تنتج هذه الإخفاقات عادة من الاختلالات في التفاعلات الشخصية، ويقول شاران في مقالته التي نشرت لأول مرة في عام 2001م، إن مثل هذه التفاعلات الخطأ نادرًا ما تحدث من فراغ في معظم الأحيان؛ إنها تميز الطريقة التي تتخذ فيها القرارات الكبيرة والصغيرة (أو يُخفَقُ في اتخاذها) في أقسام المؤسسة جميعها. إن عدم المقدرة على القيام بأعمال حاسمة أمر متجذر في ثقافة الشركة. يتابع تشاران إن القادة يخلقون ثقافة التردد هذه، وهم يستطيعون كسرها عن طريق القيام بثلاثة أشياء؛ أولًا: يجب عليهم زرع أمانة التفكير في العلاقات بين الناس. ثانيًا: يتعيَّن عليهم التأكد أن الآليات الاجتماعية العاملة في المؤسسة ــ الاجتماعات، والمراجعات، والأوضاع الأخرى التي يمارس بها الأشخاص في المؤسسة التجارة ــ تتمتع بأمانة الحوار في الصميم. وثالثًا: على القادة أن يتأكدوا أن العملية الاسترجاعية والاستمرارية في التنفيذ تُستَخدمان في مكافأة المبدعين، وتدريب أولئك الذين يكافحون، وتثبيط أولئك الذين تحول سلوكاتهم من غير تقدم المؤسسة، وذلك عن طريق تبني هذه المقاربات الثلاث، واستخدام كل لقاء فرصةً لصياغة حوار نزيه، إذ يستطيع القادة أن يهيئوا الظروف لنقل المؤسسة من الشلل إلى العمل النشط.

## الأشياء جميعها تبدأ بالحوار

تركز دراسات الشركات الناجحة غالبًا على منتجاتها، ونماذج أعمالها أو قوتها التشغيلية؛ مثل نظام عمل الوندوز لميكروسوفت الذي غزا العالم، وبرنامج دِل للإنتاج الواسع حسب طلب العملاء،

وبراعة والمارت اللوجستية، غير أن المنتجات والقوة التشغيلية ليست هي في الحقيقة التي تميز أكثر المؤسسات نجاحًا؛ إذ يمكن استئجار هذه الأشياء جميعها أو تقليدها، أما الذي لا يمكن تقليده بسهولة فهو الحوارات الحاسمة، وآليات التشغيل الفذة وصلاتها بالتغذية الاسترجاعية والاستمرارية في التنفيذ. إن هذه العوامل تمثل أكثر الميزات التنافسية ديمومة في أي مؤسسة، وهي تعتمد إلى حد كبير على طابع الحوار الذي يظهره القائد والذي بدوره يترك تأثيره في المؤسسة برمتها.

يُعدُّ تعرُّف الحوار الحاسم أسهل من تعريفه،؛ فهو يشجع على الحسم والابتكار، ويحقق التوافق بين أفكار تبدو مشتتة وغير مترابطة، ويسمح بالتوترات لأن تطفو على السطح، ويجد لها حلولًا بالإفصاح عن وجهات النظر جميعها. ولأن مثل هذا الحوار يمثل عملية تحقيق فكرية وليست دفاعية، والبحث عن الحقيقة وليس عن النزاعات، فإن الناس يشعرون وجدانيًّا بالالتزام بالنتيجة، وتبدو النتيجة عندئذ (صحيحة)؛ لأن الناس ساعدوا على تشكيلها، فهم مفعمون بالنشاط ومستعدون للعمل.

منذ وقت ليس ببعيد، لاحظت قوة حوار القائد في تشكيل ثقافة الشركة، كان المكان مقر واحدة من الشركات الأمريكية الرئيسة المتعددة الجنسيات، وكان رئيس إحدى أكبر وحدات الأعمال في الشركة يقدم عرضًا إستراتيجيًّا أمام الرئيس التنفيذي وعدد قليل من كبار مساعديه، عرض رئيس الوحدة -الذي بدا واثقًا ومغرورًا-

إستراتيجيته للانتقال بوحدته من المركز الثالث في أوروبا إلى المركز الأول، وكانت خطة طموحة تعتمد على تحقيق مكتسبات سريعة وكبيرة في ميدان اقتسام السوق في ألمانيا، حيث يوجد مقر المنافس الرئيس للشركة الذي يبلغ حجمه أربعة أضعاف حجم فرع الشركة هناك. أثنى الرئيس التنفيذي على العرض الملهم والخيالي الذي تقدم به رئيس الوحدة، وبعد ذلك افتتح حوارًا لبيان ما إذا كانت الخطة حقيقية؛ فتساءل الرئيس التنفيذي بصوت عال: «أريد فقط معرفة كيف ستتمكن من تحقيق هذه المكاسب؟ ما البدائل الأخرى التي أخذتها في الحسبان؟ أي العملاء تخطط للاستحواذ عليهم؟» ولم يخطر ببال رئيس الوحدة أنه يجب عليه أن يفكر أبعد مما فعل في أمور مستقبلية، فسأل الرئيس التنفيذي: «كيف تعرفت احتياجات العملاء بأساليب جديدة وفريدة؟ كم عدد البائعين لديك؟».

- أجاب رئيس الوحدة: «عشرة».

- كم عدد البائعين لدى منافسك؟

- جاءه الجواب المرتبك: مئتان.؟

استمر الرئيس التنفيذي في الضغط سائلًا: من الذي يدير ألمانيا لنا؟ ألم يكن هو في قسم آخر حتى قبل قرابة ثلاثة أشهر؟

لو أن الحوار انتهى هنا، لكان الرئيس التنفيذي أهان فقط رئيس الوحدة وثبطه، وبعث برسالة إلى الحضور الآخرين بأن أخطار التفكير بأهداف كبيرة هي عالية، ومن ثم غير مقبولة، غير أن الرئيس

التنفيـذي لم يكن في وارده قتل الإسـتراتيجية وإضعاف معنويات فريق وحـدة الأعمال، فبالتدريب بوسـاطة الاستفسـار أراد الرئيس أن يضخ بعض الواقعية إلى الحوار، فبالحديث بصورة حاسـمة، وليس بأسـلوب غاضـب أو غير مؤدب، أبلغ الرئيس مدير الوحـدة بأنه يحتاج إلى أكثر مـن الجـرأة والتفاخر للتعامل مع منافس ألماني ضخـم في عقر داره، بـدلًا مـن القيـام بهجوم مباشـر، اقتـرح الرئيس التنفيـذي اقتراحات بقولـه: لمـاذا لا ينظـر إلى نقـاط ضعف المنافس والفوز عليه بسـرعة تنفيـذ التعليمـات؟ أيـن توجـد الثغـرات فـي خط إنتـاج منافسـك؟ هل تستطيع ابتكار ما يملأ تلك الثغرات؟ أي العملاء الأكثر احتمالًا لشراء مثـل هـذا المنتـج؟ لمـاذا لا يُستَهدَفون؟ وبدلًا مـن العمل علـى تحقيق مكاسـب علـى مستوى الحصـة فـي السـوق كلها، جـرب إعادة تقسـيم السـوق شـرائح. إن الذي ظهر وكأنه طريق مسـدود، أخذ فجأة يفضي إلـى تصورات جديدة، حيث إنه مع نهاية الاجتماع اتخذ قرارًا بأن يعيد مدير الوحدة النظر في الإستراتيجية، ويعود خلال 90 يومًا ببديل أكثر واقعية، أما اللاعب الرئيس الذي رفضت إستراتيجيته المقترحة، فقد غـادر الغرفـة وهـو يشـعر بالحيويـة والتحدي ومزيـد مـن التركيز على المهمة موضوع البحث.

عليك التأمل في ما جرى هنا؛ فبالرغم من أن الأمر لم يكن واضحًا في البداية، فلم يكن الرئيس التنفيذي يحاول فرض سـلطته أو تحقير المدير، ما أراده ببسـاطة هو التأكد من أن الحقائق التنافسية لم يُقفَز عنهـا، ولتدريب الحاضرين على الحنكة التجارية والمقدرة التنظيمية،

وكذلك على الفن الرفيع الخاص بتوجيه الأسئلة الصحيحة. إنه تحدي الإستراتيجية المقترحة ليس لأسباب شخصية، ولكن لأسباب تتعلق بالعمال.

لقد أثر الحوار في مواقف الأشخاص وسلوكهم بطرائق بارعة، ولكنها ليست بارعة كثيرًا؛ فقد غادروا المكان ولديهم العلم بأنه يتعيَّن عليهم البحث عن فرص بطرائق غير تقليدية، وأن يكون لديهم الاستعداد للإجابة عن الأسئلة الصعبة التي لا مناص منها، بالإضافة إلى أنهم عرفوا أن الرئيس التنفيذي كان إلى جانبهم، وقد كانوا أكثر اقتناعًا بأن النمو أمر ممكن، وأن القيام بالعمل لا غنى عنه. بالإضافة إلى أن شيئًا آخر حدث؛ فقد بدؤوا بتبني أنموذج الرئيس التنفيذي في الاجتماعات التالية؛ فعندما قابل رئيس وحدة ألمانيا كبار موظفيه -على سبيل المثال- للحديث إليهم عن المقاربة الجديدة للسوق الألمانية، كانت الأسئلة التي طرحها على مدير المبيعات ومدير التطوير حادة ومقتضبة، وتستهدف مباشرة وضع الإستراتيجية الجديدة موضع التنفيذ، فأصبح على دراية بأسلوب رئيسه في إقامة علاقة مع الآخرين، وكذلك بطريقته في الاستنباط والتمحيص وتحليل المعلومات، أصبحت الوحدة برمتها أكثر تصميمًا وحيوية.

على أن الرئيس التنفيذي لم يترك الأمر عند هذا الحد، فقد أتبع كل ذلك برسالة خطية من صفحة واحدة موجهة إلى مدير الوحدة تتضمن جوهر الحوار والأعمال التي يجب القيام بها، وفي غضون 90

يومًا، اجتمعا مرة أخرى لبحث الإستراتيجية المنقحة. (للمزيد عن تشجيع الحوار الحاسم، راجع الشريط الجانبي: قتلة الحوار).

---

**قتلة الحوار**

هل الحوار في اجتماعاتك ينطوي على نزف للطاقة؟ إذا لم يؤدِّ إلى بث النشاط في موظفيك ويشحذ هممهم في ممارسة العمل، عليك بمراقبة الأشياء الآتية:

**الاسترخاء في الحوار**

**الأعراض**: سيطرة الارتباك، ينتهي الاجتماع من غير تقرير الخطوة التالية، يضع المشاركون تفسيرات لما يحدث في الاجتماع على نحو يخدم أهدافهم الشخصية، ولا تجري مساءلة أحد عند الإخفاق في إنجاز الأهداف.

العلاج: حدد موعدًا لإغلاق الاجتماع بعد التأكد من أن كل واحد يعرف ماذا سيفعل ومتى، ومارس ذلك كتابة إذا تطلب الأمر، وكن دقيقًا.

**حجب المعلومات**

**الأعراض**: الإخفاق في جعل المعلومات ذات العلاقة في متناول الجميع، يُكشَف عن الحقيقة أو الرأي المهمين بعد التوصل إلى قرار، الأمر الذي يعيد فتح القرار. هذا النمط في العمل يحدث على نحو متكرر.

**العلاج**: تأكد من حضور الأشخاص الذين يتعيَّن حضورهم في المقام الأول، وعندما يُكتشَف غياب معلومة، عليك إخراجها إلى العلن مباشرة، وتأكد من وضوح توقع الانفتاح والصراحة بتوجيه السؤال الآتي: ما الشيء المفقود؟ استخدم التوجيه والعقوبات لتصحيح إخفاء المعلومات.

**المنظور التدريجي**

**الأعراض**: يتمسك الأشخاص بوجهات نظر ضيقة ومصالح شخصية، ويفشلون في الاعتراف بأن الآخرين لهم مصالح مشروعة.

**العلاج**: عليك إرجاء أي نقاش حتى تتأكد أن الأطراف جميعها قد مُثِّلت. أعد طرح الهدف العام مرارًا؛ حتى يُرَكِّز الأشخاص جميعهم على الصورة كاملة. عليك طرح بدائل. استخدم التدريب لتعريف الأشخاص بالكيفية التي يسهم فيها عملهم في المهمة الشاملة للمشروع.

**مجانًا للجميع**

**الأعراض**: إذا أخفق القائد في توجيه دفة النقاش، فإنه يسمح بذلك للسلوكات السلبية بالازدهار. يحتجز (الابتزازيون) المجموعة برمتها رهائن حتى ينصاع الآخرون لوجهة نظرهم؛ فيما يلجأ (المنحرفون) عن القضية الرئيسة للحديث عن موضوع غير ذي صلة، ويعيدون سرد التاريخ بالقول: «عندما فعلت هذا قبل عشرة أعوام...»، أو يخوضون في تفصيلات غير ضرورية؛ فيما (الكاذبون الصامتون) لا يعبرون عن آرائهم الحقيقية، أو إنهم يوافقون على أشياء ليس في نيتهم فعلها، أما (المشتتون) فيخلقون انقسامات داخل المجموعة عن طريق البحث عن تأييد لوجهة نظرهم خارج الآليات الاجتماعية العاملة، أو ترتيب نقاشات موازية في أثناء الاجتماع.

**العلاج**: يتعيَّن على القائد أن يمارس القوة الداخلية عن طريق الإشارة و بصورة متكررة إلى السلوكات المقبولة، ومعاقبة أولئك الذين يصرون على السلوك السلبي، وإذا ما أخفقت العقوبات الأقل شدةً، فيجب أن يكون لدى القائد الاستعداد لإخراج اللاعب المسيء من المجموعة.

---

## كيف يتحول الحوار إلى عمل؟

إن المحيط الذي يحدث فيه الحوار مهم كأهمية الحوار نفسه، والآليات الاجتماعية العاملة لثقافة الشركات الحاسمة تتناول سلوكات تتميز بأربع صفات: الانفتاح، والصراحة، وغياب الرسميات والإغلاق؛ ويعني الانفتاح أن النتيجة ليست مقررة سلفًا، فيوجد بحث أمين عن

البدائل والاكتشافات الجديدة، وإن الأسئلة التي تأتي على غرار (ما الذي نفتقده؟) يجذب الناس، ويعطي مؤشرًا على رغبة القيادة في الاستماع للأطراف جميعها. إن القادة يخلقون جوًّا من الأمان يسمح بإجراء نقاش مفعم بالحيوية والتعلم الجماعي وبناء الثقة.

أما الصراحة فتختلف قليلًا؛ فهي تتمثل في الرغبة في الحديث عن المسكوت عنه، وكشف الالتزامات التي لم يجرِ الوفاء بها، والإفصاح عن النزاعات التي تضعف الإجماع الظاهري. والصراحة تعني بأن يعبر الأشخاص عن آرائهم الحقيقية، وليس ما يعتقدون بأنه من المفترض أن يقوله لاعبو الفريق، أضف إلى ذلك أن الصراحة تساعد على استئصال الأكاذيب والأصوات مدفوعة الثمن التي تحدث عندما يوافق الناس على أشياء ليست لديهم النية في التعامل معها، وهي تمنع ذلك النمط غير الضروري من إعادة العمل وإعادة النظر في القرارات التي تهدم الإنتاجية.

وتكبح الرسميات الصراحة؛ فيما يشجعها غياب الرسميات، فعندما تكون الإيضاحات والتعليقات صلبة ومعدة مسبقًا، فإنها تؤشر إلى أن الاجتماع برمته قد خُطِّطَ له ونُظِّم بعناية. ولغياب الرسميات تأثير معاكس، فهو يقلل من الإجراءات الدفاعية، يشعر الحضور براحة أكثر في توجيه الأسئلة وإبداء ردود فعلهم بأمانة، حيث تعمل العفوية على شحذ الهمم.

إذا كان غياب الرسميات يبعث استرخاءً في الجو، فإن الإغلاق يفرض النظام، والإغلاق يعني أنه في نهاية الاجتماع، يعرف الأشخاص

كلهم بالضبط ماذا يتوقع منهم أن يفعلوا؛ فالإغلاق يبعث على الحسم عن طريق إناطة المساءلة وتحديد المواعيد النهائية بأشخاص في منتدًى مفتوح، فهو يضع على المحك القوة الداخلية وموارد الفكر التي يتمتع بها القائد. إن غياب الإغلاق مقرونًا بغياب العقوبات، يشكل السبب الرئيس لثقافة الفشل في اتخاذ القرار.

إن آلية اجتماعية عاملة قوية تنطوي دائمًا على هذه الخصائص الأربع، ومثل هذه الآلية يشارك فيها الناس الذين يستحقون ذلك، بالإضافة إلى أنها تحدث بتواتر سليم.

عندما أصبح ديك براون رئيسًا لمؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية (إي.دي.أس.) في مطلع عام 1999م، صمم على خلق ثقافة تفعل أكثر من ممارسة النفاق تجاه المبادئ المثالية مثل التعاون، والانفتاح، والحسم، وكان ينتظره عمل كبير. لقد عرفت مؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية بأناسها اللامعين والنشطاء، غير أن الموظفين اكتسبوا سمعة التنافس بين بعضهم على الأقل عندما يعملون معًا، وتميزت المؤسسة بثقافة الأبطال الوحيدين، ولم تكن لدى الوحدات العاملة الفردية الحافز للمشاركة في المعلومات أو التعاون بين بعضها للفوز بمشاريع، وكانت توجد عقوبات قليلة للسلوكات (الفردية) وللإخفاق في تحقيق أهداف أداء معينة؛ ولذلك كان الفشل في اتخاذ القرارات منتشرًا، وكما يقول أحد رجال الأعمال المخضرمين: «اجتماعات، اجتماعات، ومزيد من الاجتماعات، لم يكن بإمكان الأشخاص أن يتخذوا قرارات، ولن يتخذوا قرارات، فلم يكونوا

مجبرين على ذلك، ولا توجد مساءلة». كانت مؤسسةأنظمة البيانات الإلكترونية تفقد مشاريع، وكانت الإيرادات ثابتة، والأرباح في تراجع، فيما انخفضت أسعار أسهم الشركة بصورة حادة».

المضمون المركزي لفلسفة براون في الإدارة يتلخص في أن (المديرين يتبنون السلوك الذي يستطيعون تحمله) . وبعد وقت قصير من وصوله إلى مؤسسة أنظمة البيانات الإلكترونية، أنشأ ست آليات اجتماعية عاملة في سنة واحدة، الأمر الذي شكل مؤشرًا على أنه لم يعد يقبل الثقافة القديمة التي تنطوي على تفشي الفردية واحتكار المعلومات، وكانت إحدى هذه الآليات (مؤتمر الأداء عن طريق الهاتف) ، كما كان يعرف في أقسام الشركة جميعها، وكان أرفع 100 مدير في الشركة في أنحاء العالم جميعها، أو قريبًا من ذلك، يشاركون في مؤتمر بوساطة الهاتف مرة كل شهر، حيث كانت تجري مراجعة الأرقام والأنشطة المهمة للشهر السابق بالتفصيل، وكانت الشفافية والمعلومات المتزامنة تشكل القاعدة؛ إذ لم يعد إخفاء المعلومات ممكنًا؛ فكل واحد يعلم مَن الذين واكبوا الأهداف المرسومة خلال السنة، ومَن الذين يسبقون الخطط المعدة، ومَن الذين يتخلفون عنها، ويتعيَّن على الذين تخلفوا عليهم شرح تقصيراتهم، وكيف يخططون لمواكبة الجدول الزمني، وليس كافيًا أن تقول المديرة بأنها تقيّم المشكلة وتراجعها وتحللها؛ فهذه ليست كلمات شخص يمارس العمل، كما يقول براون، إنها كلمات شخص يعد نفسه للعمل، واستخدامها أمام براون من شأنه إثارة أسئلة ردًّا على ذلك: متى أنهيت تحليلك؟ وما

الذي ستفعله؟ ما الوقت الذي يستغرقه إنجاز هذا العمل؟ إن الطريقة الوحيدة التي يستطيع بها مديرو براون الإجابة عن تلك الأسئلة بصورة مرضية هو اتخاذ قرارات وتنفيذها.

تشكل مؤتمرات تقييم الأداء بوساطة الهاتف أيضًا آلية لا غنى عنها للإفصاح عن النزاعات وحلها في المؤسسات الكبرى، خاصة عندما يتعلق الأمر ببيع الملحقات من أجل تسريع النمو في الإيرادات؛ فعلى سبيل المثال، قد تكون وحدتان تلاحقان العميل نفسه، أو أن عميلًا تخدمه إحدى الوحدتين قد يستحوذ عليه عميل تخدمه وحدة أخرى؛ فأي الوحدتين يجب أن تقود الملاحقة؟ وأي الوحدتين يجب أن تخدم الكيان المندمج؟ إنه من الأهمية بمكان أن تُحَلَّ هذه القضايا، فتركها تتفاقم ليس فقط يذهب بالطاقة الإنتاجية، ولكنه يقلص من مقدرة المؤسسة على العمل بصورة حاسمة أيضًا؛ إن غياب السرعة في العمل يتحول إلى سيئة تنافسية.

كان براون يشجع الناس على الدفع بهذه النزاعات إلى السطح؛ ذلك لأنه كان يرى فيها دليلًا على الصحة التنظيمية، ولأنها توفر فرصة لعرض أسلوب الحوار الذي يحبذ، فهو يحاول خلق بيئة سليمة للاختلاف؛ وذلك لتذكير الموظفين بأن النزاع ليس شخصيًّا. إن النزاع في أي مؤسسة هو جزء من بنيتها. بالإضافة إلى أن براون كان يؤمن بأن النزاع ضروري إذا كان كل واحد سيُعمل تفكيره في صالح المؤسسة بصورة عامة، وليس لصالح زاوية معينة منها، وبدلًا من البحث عن حل مناسب للوحدة التي يتبعونها، فإنهم سيبحثون عن أفضل حل لمؤسسة

أنظمة البيانات الإلكترونية ومساهميها. يبدو الأمر بسيطًا وواضحًا، ولكن بالنسبة إلى مؤسسة تتحدد خصائصها بأبطالها الفرادى والمصلحة الشخصية، فإن التمارين الظاهرة للعيان بوضوح في مجال حل النزاعات تذكر الناس بضرورة أن تكون مصالحهم منسجمة مع مصالح الشركة بصورة عامة؛ لن يكون كافيًا أن تعرض الرسالة مرة واحدة وتفترض أنها استوعبت؛ إذ إن السلوك بالتكرار، فإعادة تأكيد الرسالة من خلال آليات اجتماعية عاملة كالمؤتمرات الشهرية لتقييم الأداء بوساطة الهاتف- ومكافأة الموظفين أو معاقبتهم حسب التزامهم بها- كانت تمثل إحدى أقوى أدوات براون لإحداث التغييرات السلوكية التي تؤدي بدورها إلى تغييرات ثقافية حقيقية.

وبطبيعة الحال، لا يتمكن أي قائد من حضور الاجتماعات جميعها، أو حل الخلافات جميعها، أو اتخاذ القرارات كلها، ولكن عن طريق تصميم آليات اجتماعية عاملة تشجع على الحوار الحر والمنتج، يستطيع القادة أن يؤثروا بقوة في الطريقة التي يؤدي بها الآخرون أعمالهم. وبالفعل، فإنه بوساطة هذه الآليات تتم عملية تشكيل ثقافة الحسم.

توجد مؤسسة أخرى توظف الآليات الاجتماعية العاملة لخلق ثقافة الحسم وهي مؤسسة الصناعة الدوائية العملاقة متعددة الجنسيات فارماسيا؛ إذ توضح المقاربة التي تتبعها الشركة نقطة أركز عليها بصورة متكررة في التعامل مع عملائي؛ فالبنية تفرق، والآليات الاجتماعية العاملة تتولى عملية الدمج. وأضيف سريعًا أن البنية هي

شيء ضروري. وإذا لم تقسم المؤسسة المهام والوظائف والمسؤوليات، فإنها لن تتأكد من فعل شيء ألبتة، لكن الآليات الاجتماعية العاملة مطالبة بتوجيه مختلف الأنشطة التي تنطوي عليها البنية لتحقيق هدف معين. وتقوم الآليات المصممة جيدًا بوظيفة الدمج هذه، ولكن بصرف النظر عن جودة التصميم، فإن الآليات تحتاج أيضًا إلى حوار حاسم كي تعمل بصورة مناسبة.

بعد سنتين من اندماج شركة فارماسيا مع أبجون في عام 1995م، شرع الرئيس التنفيذي، فرد حسن، في خلق ثقافة جديدة كلية للكيان الناشئ عن الاندماج، فقد أراد أن تكون المؤسسة التي تخيلها تعاونية، تركز على العملاء وسريعة التنفيذ، وكان يريدها أن تخلط المواهب المختلفة في مشروع عالمي لتطوير أدوية تكون لها الريادة في السوق، وبسرعة أكبر من المنافسين. الآلية الرئيسة لرعاية التعاون: قادة من مختلف الوحدات والوظائف ينخرطون في حوار مستمر وبناء.

لقد منح دخول الشركة في سباق لتطوير جيل جديد من المضادات الحيوية لمعالجة الأمراض المعدية المقاومة للعقاقير الطبية، الفرصةَ لإدارة فارماسيا لتجريب نجاح جهودها التي تنطوي على بناء الثقة. وضع الدكتور غوران أندو، رئيس البحث والتطوير، آلية اجتماعية عاملة تضم عددًا من كبار العلماء والأطباء والمسوقين في الشركة بالاشتراك مع كاري كوكس، رئيس إدارة الشؤون التجارية العالمية، وكان مجرد جمع الوظائف الثلاث بانتظام يشكل خطوة جريئة، وتجري عملية تطوير الأدوية عادة بسلسلة من تبادل الأدوار؛ إذ تنجز مجموعة

من العلماء العمل الرئيس المتمثل في اكتشاف الأدوية، وبعدها تُنقل النتائج التي توصلت إليها إلى مجموعة ثانية تُخضع الدواء لسلسلة من التجارب الإكلينيكية على مدى سنة أو سنة ونصف، وعندما تتلقى هذه المجموعة موافقة إدارة الغذاء والدواء، تسلم الدواء إلى المختصين في التسويق الذين يصممون خطة لتسويقه، وعند ذلك فقط يُسلَّم الدواء إلى دائرة المبيعات التي تمرره إلى الأطباء والمستشفيات، عن طريق استبدال مقاربة المتوالية هذه بمقاربة أخرى تجعل من العلماء والأطباء وكوادر التسويق مسؤولين بصورة جماعية عن عملية التطوير والتسويق برمتها، كان القائدان يهدفان إلى تطوير دواء يخدم حاجات المرضى بصورة أفضل، وينطوي على إمكانات أفضل من حيث الإيرادات، ويحقق السرعة بوصفها ميزة تنافسية. بالإضافة إلى أنهما هدفا أيضًا إلى خلق نموذج للجهود التعاونية المستقبلية.

لقد عزز نظام المكافآت الذي تتبناه الشركة هذا الأنموذج التعاوني عن طريق ربط المكافآت بصورة واضحة بعمل المجموعة. ستعتمد مكافأة كل عضو على الوقت الذي يمر قبل طرح الدواء في السوق، والوقت الذي ينقضي قبل أن تصل حصة الشركة ذروتها الربحية، ثم المبيعات الكلية. لقد أعطى هذا النظام أعضاء المجموعة الحافز ليخاطب بعضهم بعضًا بصراحة، وأن يتبادلوا المعلومات بحرية، غير أن شرارة الإبداع كانت غائبة. وفي المرات الأولى القليلة التي التقت فيها مجموعة التطوير الدوائي، تركز البحث بصورة حصرية تقريبًا على الخلافات بين أعضائها التي كانت كبيرة. ومن

غير المتاجرة بالشعارات، يمكن القول بثقة إن العلماء والأطباء والمسوقين يميلون إلى التحدث والتفكير والربط بين الأشياء بطرائق مختلفة. بالإضافة إلى أن كل واحد منهم ينزع إلى الدفاع عما يعده مصلحته وليس مصلحة المساهمين والعملاء. عند هذه النقطة تسلم أندو وكوكس مهام الحوار؛ حيث ذكّرا المجموعة بأنه من المهم أن تلعب بصورة جيدة مع الآخرين، ولكن الأمر الأهم يكمن في إنتاج دواء يفي بحاجات المرضى، ويهزم المنافسين.

تضافرت جهود القائدين لتحويل الحديث إلى حوار منتج يركز على تحقيق هدف مشترك، وتقاسم الحضور المعرفة التي يملكونها حول تطوير المنتجات الصيدلانية وتسويقها، فيما عُرضت الكيفية التي يمكن فيها للعلماء أن يتعلموا كيف يفكرون قليلًا بوصفهم مسوقين، وللمختصين في التسويق كيف يفكرون قليلًا بوصفهم علماء. وتعاملوا مع تحدي الفعالية في فض النزاعات بصورة علنية، وذلك من أجل عرض الكيفية التي يمكن للناس أن يختلفوا فيها، وفي بعض الأحيان بقوة، من غير الانخراط في عداوات ومن غير فقدان رؤية هدفهم المشترك.

تخيل كيف أن حوارًا واحدًا ساعد المجموعة على اتخاذ قرار حوّل دواءً واعدًا إلى قصة نجاح. ومن أجل تبسيط عملية البحث والتجريب، أخذ علماء المجموعة في البحث عن مضاد حيوي يكون فاعلًا ضد عدد محدود من الأمراض المعدية، ويمكن استخدامه فقط (علاج إنقاذ) في الحالات الحادة، عندما يفشل العلاج بالمضادات الحيوية

التقليديـة، غيـر أن الحـوار المكثف مع المسـوقين أسـفر عن الحصول علـى معلومـات تقول بأن الأطباء على اسـتعداد لقبـول دواء يعالج طيفًا واسـعًا مـن الأمراض المعديـة، لقد كانـوا يريـدون دواءً يعالـج حالات العـدوى الحـادة بصـورة كاملـة، وذلك ببـدء العلاج في مرحلـة مبكرة من الإصابة بالمرض، سـواءبإعطاء المريض جرعات عالية عن طريق الحقن بالوريد أم باسـتخدام جرعات صغيرة على صورة أقراص. غيَّر العلمـاء توجههـم، وكانت النتيجة تطوير دواء زيفوكس الذي يمثل أحد أبـرز قصـص النجاحـات الصيدلانيـة في السـنوات الأخيـرة، وأصبح زيفوكـس دواء الملصقـات فـي حملـة فارماسـيا مـن أجل ثقافـة تتميز بالتعاون متعدد المهن والتنفيذ السريع، وتمكنت المجموعة-بالحوار- من الوصول إلى منتج لم يكن بإمكان فئة العلماء وحدها ولا فئة الأطباء ولا فئةالمسوقين، تصوره أو إنتاجه. بالإضافة إلى أن الآلية التي أوجدت هذا الحوار المفتوح هي الآن ممارسة معيارية في مؤسسة فارماسيا.

### السلاح السري لشركة جنرال إليكتريك

عُرِفت شـركة جنرال إليكتريـك بممارسـاتها الإدارية الأحـدث، فقد صممت نظامًا ينطوي على عشر آليات اجتماعية عاملة مرتبطة بإحكام، وقد أسهمت هذه الآليات بصورة حيوية في نجاح الشركة؛ إذ وُضِعت مجموعة من الأهداف والأولويـات للشـركة بصـورة عامة، وكذلـك لوحـدات الأعمال الفرديـة فيها، وتوبـع تقـدم كل وحـدة نحو تحقيق تلـك الأهـداف، بالإضافة إلى أن الرئيـس التنفيذي للشركة جاك ويلش استخدم هذا النظام في تقييم كبار مديريه في كل وحدة، ومكافأة هؤلاء المديرين أو معاقبتهم حسب أدائهم.

تتمثل ثلاث من هذه الآليات التي تُقلَّد على نحو واسع في المجلس التنفيذي للشركة (سي.إي.سي.) الذي يجتمع أربع مرات في السنة؛ القيادة السنوية والمراجعة التنظيمية التي تُعرف بالجلسة سي؛ والمراجعات الإستراتيجية السنوية التي تُعرف باسم أس ـ 1 وأس ـ 2. إن معظم المؤسسات الكبرى تمتلك آليات مماثلة، غير أن آليات جنرال إليكتريك تتميز بكثافتها ومدتها، وارتباطها الوثيق ببعضها، والاستمرارية في التنفيذ، والصراحة، والإغلاق والحسم، والتي تمارس من غير قيود.

يجتمع كبار قادة الشركة في المجلس التنفيذي مدة يومين ونصف؛ حيث ينخرطون في تعاون مكثف وتبادل للمعلومات، ونظرًا إلى أن هؤلاء القادة يتقاسمون أفضل الممارسات، ويقيّمون بيئة الأعمال الخارجية، ويحددون أفضل الفرص الواعدة وأكثر المشكلات إلحاحًا أمام الشركة، فإن ويلش تكون لديه الفرصة لتوجيه المديرين، ومراقبة أساليب عملهم وتفكيرهم وتعاونهم، وقد كان من بين المبادرات العشر التي انبثقت عن هذه الاجتماعات خلال الأربع عشرة سنة الماضية في جنرال إليكتريك مقاربتا (سيكس سيجما) لتحسين الجودة، والتجارة الإلكترونية، ولم تكن هذه الجلسات مخصصة للأشخاص ضعيفي الإرادة؛ ففي بعض الأحيان، يمكن أن يشبه النقاش الحرب الكلامية، ولكن بمجرد أن ينفض المجلس التنفيذي، فإن كل واحد من الحضور يعرف أولويات الشركة، وماذا يُتوقّع منه أو منها.

وفي اجتماعات جلسة سي، كان ويلش وكبير نواب الرئيس للموارد البشرية، بيل كوناتي، يجتمعان مع رئيس كل وحدة أعمال وكبار مساعديه لبحث قضايا تتعلق بالقيادة والتنظيم، حيث توفر هذه الجلسات التي تمتد من 12 إلى 14 ساعة الفرصة للحضور لمراجعة تجمع المواهب المتوقع في الوحدات وأولوياتها التنظيمية. من يستحق الترقية، والمكافأة والتطوير؟ وكيف؟ ومن الذي يخفق في الوصول إلى المستوى المطلوب؟ الصراحة هنا إجبارية، وكذلك التنفيذ. يتحرك الحوار إلى الأمام وإلى الخلف، ويلتقي مع إستراتيجية

الوحدة. يتبع ويلش كل جلسة بملاحظة مكتوبة بخط اليد تتناول جوهر الحوار وبنود العمل. وبوساطة هذه الآلية، يصبح اختيار الأشخاص وتقييمهم في صلب كفاءة جنرال إليكتريك، فلا غرو إذن أن يُطلق على جنرال إليكتريك لقب (جامعة الرؤساء التنفيذيين).

إن تقدم رئيس الوحدة في تنفيذ خطة العمل تلك هو من بين البنود المدرجة على جدول أعمال اجتماع أس ـ 1، الذي يعقد بعد قرابة شهرين من الجلسة سي. يجتمع ويلش ومديره المالي وأعضاء مكتب الرئيس التنفيذي منفردين مع رئيس كل وحدة لبحث إستراتيجية السنوات الثلاث القادمة. تخضع الإستراتيجية التي يجب أن تضم أهداف الشركة بصورة عامة والمبادرات التي انبثقت عن اجتماعات المجلس التنفيذي للشركة، ليدققها بعمق، ويختبرها بصورة واقعية كل من ويلش وكبار موظفيه، حيث يتسم الحوار خلال الجلسات بأنه غير رسمي، ومفتوح، وحاسم، وينطوي على كثير من توجيهات ويلش القيمة بشأن قضايا الأعمال والموارد البشرية. وكما هي الحال بالنسبة إلى الجلسة سي، يلتقي الحوار حول الإستراتيجية مع قضايا العاملين والمسائل التنظيمية. مرة أخرى، يتبع ويلش ذلك بمذكرة مكتوبة بخط اليد يعرض فيها ما يتوقعه من رئيس الوحدة نتيجة لهذا الحوار.

اجتماعات أس ـ 2 التي تعقد عادة في شهر نوفمبر، تسير وفق جدول أعمال مماثل لاجتماعات أس ـ 1، إلا أنها تركز على أفق زمني أقصر، يتراوح عادة بين 12 و15 شهرًا، وفيها تُربَط الأولويات التشغيلية مع توزيع الموارد.

في منظور شامل، تحقق هذه الاجتماعات الربط بين التغذية الاسترجاعية، وصناعة القرار، وتقييم مقدرات المؤسسة مع الأشخاص المهمين، وتحقق هذه الآلية الربط بوضوح بين أهداف كل وحدة وأدائها مع الإستراتيجية الشاملة للشركة، وتضع قيمة إضافية لتطوير الجيل القادم من القادة، وتتميز العملية بالصرامة في حثها على المساءلة الإدارية، وفي الوقت نفسه، ينتهز ويلش الفرصة للانخراط في التنفيذ المستمر والتغذية الاسترجاعية بأسلوب

نزيه وأمين، ويركز على الحسم والتنفيذ؛ إن نظام التشغيل هذا قد يمثل أكثر الميزات التنافسية ديمومة لشركة جنرال إليكتريك.

## استمرارية التنفيذ والتغذية الاسترجاعية

تُعَد استمرارية التنفيذ بمثابة الحمض النووي لثقافات الحسم، ويمكن أن تمارس شخصيًّا، أو بوساطة الهاتف، أو من خلال العمل الروتيني للآليات الاجتماعية العاملة؛ إن غياب الاستمرارية يدمر نظام التنفيذ، ويشجع على الفشل في اتخاذ القرار.

تتغير ثقافة اللاقرار عندما تجبر مجموعات الأشخاص على التعامل بصورة مباشرة، وبإمكان آليات قلة أن تشجع عملية التعاطي المباشر بأكثر فاعلية من مراجعات الأداء والمكافآت، خاصة إذا كانت تُربَط بصورة واضحة بالآليات الاجتماعية العاملة، غير أنه غالبًا ما تأخذ مراجعات الأداء طابع الطقوس، وتكون خالية من المضمون مثل اجتماع العمل الذي وصفته في بداية مقالتي هذه. يريد الموظف ومديره أن ينهيا هذا الأمر بالسرعة الممكنة. ضع علامة في المربع المناسب، استمر في العمل الجيد، هذه زيادة راتبك، علينا التأكد من عمل الشيء نفسه في السنة القادمة. آسف-على الذهاب. لا توجد أي محادثة حقيقية، ولا تغذية استرجاعية، والأسوأ من ذلك، أنه لا توجد فرصة لدى الموظف ليتعلم الحقائق المؤلمة في بعض الأحيان التي تساعده على النمو والتطور؛ إن أنظمة المكافأة الكبيرة تموت بسبب غياب الحوار المخلص والجلد المعنوي لدى المديرين.

في مؤسســة أنظمة البيانات الإلكترونية، صمم ديك براون عملية للتقييــم والمراجعة التي من شـأنها في نهايـة المطاف إجبار المديرين علـى الانخـراط فـي حوار مخلص مـع مرؤوسـيهم؛ كان كل موظف في الشـركة ينتمـي لخُمس فـي الشـركة حيـث رُتِّبَ الموظفون في خمسـة أخماس، وكانوا يكافؤون حسـب جودة أدائهم مقارنـة بنظرائهم، ويُعَد هـذا التصنيـف أحد أكثر نواحي قيادة براون جدلًا؛ إذ ينظر إليه بعض الموظفين على أنه أسلوب دارويني في التقسيم بين فائزين وخاسرين، ووضع الزملاء في مواجهة بعضهم.

يصـر بـراون علـى أن ذلـك لم يكـن هـو المقصد مـن وراء نظام التصنيـف؛ فهـو ينظـر إلـى عمليـة التصنيـف بوصفهـا أكثـر الطرائق فاعلية لمكافأة أفضل الموظفين أداءً، وإبلاغ المتخلفين كيف يحسنون مـن أدائهم، غيـر أن النظام يحتاج إلى النوعيـة الصحيحة من الحوار لإنجاحـه علـى النحـو الـذي أريد له، ومن ثـم تحقيق الهـدف منه، وهو تنمية مخزون المواهب. ويتعيَّن على القادة أن يبعثوا تغذية استرجاعية أمينة إلى الذين يتلقون تعليماتهم مباشرة، خاصة أولئك الذين يجدون أنفسهم في أسفل الترتيب.

يتذكـر بـراون أول مواجهة خبرها بعد وقت قصير من إصدار أول مجموعـة تصنيفـات، وقـد صـدم أحد الموظفيـن الذي كان يُعد نفسـه مـن أفضل موظفـي مؤسسـة أنظمة البيانـات الإلكترونيـة أداءً، عندما وجـد نفسـه أقـرب إلـى أسـفل القائمة من أعلاهـا، وتسـاءل الموظف: كيف يحدث هذا؟ لقد كان أدائي هذه السـنة بالجودة نفسـها فيالسـنة

الماضيـة، وأعطانـي رئيسـي في السـنة الماضيـة تقدير ممتـاز. أجاب بـراون إن باسـتطاعته أن ينظـر فـي تفسـيرين محتمليـن: الأول، أن الموظف لم يؤدِّ واجبه بالمستوى الجيد الذي يعتقد. والاحتمال الثاني يتمثـل فـي أنه حتى لو أدَّى عمله بالجودة نفسـها التـي أدى بها عمله في السـنة الماضيـة، فيمكـن أن يكون زملاؤه قد قامـوا بالعمل أفضل منه. خلص براون إلى القول: «إذا بقيت على المسـتوى نفسـه، فإنك تتخلف عن الركب».

لقد كشف هذا السجال احتمال أن يكون الرئيس المباشر للموظف قد أعطى عنه تقريرًا يشكو من قلة الأمانة في السنة الماضية بدلًا من القيام بالمهمة غير السارة المتمثلة في إخباره أين وقع تقصيره؛ يتفهم براون سبب ميل المدير نحو تجنب الدخول في محادثة مؤلمة كهذه. إن تقديم تغذية اسـترجاعية سـلبية يضع قوة القائد على المحك، غير أن التغذية الاسـترجاعية المنطوية على نقد تشكل جزءًا مما يدعوه براون «عـبء ارتقـاء القيـادة». يقول بـراون: «إن تجنـب ذلك معنـاه التراجع بالمؤسسـة إلى مسـتويات متواضعة». والأكثر من ذلك، أن الإخفاق في توفيـر تغذيـة اسـترجاعية أمينـة، يعني أن القـادة يخدعـون موظفيهم بحرمانهم المعلومات التي يحتاجونها في تحقيق التحسن المطلوب.

يجـب أن تنطـوي التغذيـة الراجعـة علـى أشـياء عـدة؛ أن تكـون صريحة وبناءة وتتمحور بصورة صارمة على مسلك الأداء، والمساءلة، والتنفيذ. ويوجد شـيء واحد يجـب ألا تتصف به وهو أن تكون مفاجئة. يقول براون: «يجب على القائد أن يمارس التقييم على مدار السنة، وأن

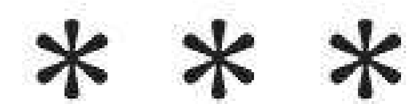
يوفر هذا التقييم على طول السنة. لديك 60، 30، 20 فرصة في السنة لتقاسم الملاحظات، فلا تدع هذه الفرص تفوتك، وإذا كان هناك، في نهاية السنة، أي شخص يفاجأ على نحو حقيقي بما ستقول، فإن ذلك يعني فشلًا في القيادة».

في نهاية المطاف يمكننا القول: إن تغيير ثقافة اللاقرار هي مسألة قيادة، وتتعلق بطرح أسئلة صعبة مثل: إلى أي مدى تتميز آلياتنا الاجتماعية العاملة بالقوة والفاعلية؟ هل هي مرتبطة ببعضها بصورة جيدة؟ هل يقوم عليها أشخاص مناسبون، وتتكرر بصورة مناسبة؟ هل تتميز بإيقاع معين، وتعمل على نحو منتظم؟ هل استمرارية التنفيذ جزء من بنية المؤسسة؟ هل المكافآت والعقوبات مرتبطة بنتائج الحوار الحاسم؟ والأهم من ذلك كله، إلى أي مدى يُعد الحوار منتجًا في نطاق هذه الآليات؟ هل حوارنا يتميز بالانفتاح والصراحة وغياب الرسميات والإغلاق؟

إن إحداث التحول في ثقافة اللاقرار ينطوي على عمل ضخم وشاق؛ فهو يحتاج إلى مهارات الاستماع جميعها والحنكة التجارية والخبرة العملية التي يتمتع بها قادة الأعمال، وعلى المستوى نفسه من الأهمية، يتطلب العمل الجلد المعنوي، والمثابرة في التنفيذ، والقوة الداخلية. إن توجيه الأسئلة الصحية، وتحديد النزاعات وحلها، وتوفير تغذية راجعة أمينة وبناءة، والمفاضلة بين الموظفين عن طريق العقوبات والمكافآت، ليست بالمهام السهلة، فهو عمل غير سار على الدوام؛ ولذلك فمن غير المفاجئ أن نجد العديد من كبار المديرين

يتجنبونه في المدى القصير؛ فهم يوفرون على أنفسهم كثيًرا من الضرر المعنوي، ولكن هذا التفادي للضرر يمهد الطريق لقيام مؤسسة لا تستطيع اقتسام المهارات، وصنع القرارات، ومجابهة الصراعات، أو أقل من ذلك. إن الذين يتفادون الضرر يفقدون جوهر القيادة الفاعلة، والقادة الذين يتمتعون بالقوة للإصرار على الحوار الأمين والمثابرة في التنفيذ سيكافؤون ليس فقط بمؤسسات تتسم بالحسم، ولكن أيضًا بقوة عاملة تتمتع بعلو الهمة والقوة والالتزام.

نشرت لأول مرة في إبريل عام 2001م.



## ما الذي لا تعرفه عن صناعة القرارات؟

ديفيد إيه. جارفن و مايكل إيه. روبيرتو

يعرض القادة قدراتهم بطرائق عدة نذكر اثنتين منها: وضع الإستراتيجيات، وتحفيز الناس، لكن قبل كل شيء، يُصنع القادة أو يُحطَّمون من خلال نوعية القرارات التي يتخذونها، وهذا أمر مفروغ منه، هل هذا صحيح؟ إذا كانت إجابتك نعم، فقد تدهش إذا ما عرفت عدد المديرين الذين يتبنون طريقة في صناعة القرار لا يضعون فيها على الطاولة خيارات كافية، ولا يسمحون بتقييم كافٍ للتأكد من أنهم سيختارون الأفضل. وبالفعل، فإن البحث الذي قمنا به خلال السنوات العديدة الماضية يوضح باختصار أن معظم المديرين يتخذون قرارتهم بالطريقة الخطأ، والسبب هو أن معظم الناس المشتغلين في مجال الأعمال يتعاملون مع القرار وكأنه حدث؛ اختيار مجرد يحدث في مفصل زمني معين، سواء أيجلسون على مقعد كانوا، أم يديرون اجتماعًا أم يطالعون جدول بيانات. إن النظرة التقليدية لصنع القرار تتلخص في إعلان يخرج من رأس قائد، ويعتمد على خبرته، وشجاعته، والبحوث التي قام بها أو يعتمد على الثلاثة مجتمعة؛ فعلى

سـبيل المثال، إذا كانت المسـألة محل البحث هي ما إذا كان سيُسـحَب منتـج منخفض المبيعات من السـوق، فالقائـد الذي ينظـر إلى القرار علـى أنه (حدث)، يفكر فـي عزلة، ويطلب النصيحـة، ويقرأ التقارير، ويفكـر أكثـر، وبعـد ذلك يجيب بنعـم أو لا وينحّـي المؤسسـة جانبًا كي يحـدث القـرار، غير أن النظـر إلى صناعة القرار بهـذه الطريقة معناه تجاهـل السـياقات الاجتماعية والتنظيمية الأوسـع التي تقـرر في نهاية المطاف نجاح أي قرار.

الحقيقـة أن صناعـة القـرار ليسـت حدثًـا، إنهـا عمليـة تمتـد علـى مـدى أسـابيع وأشـهر وحتى سـنوات؛ عمليـة تحفها ألاعيـب القوة والسياسة، وتزخر بالفوارق الشخصية والتاريخ المؤسسي، وهـي عملية تعـج بالبحـث والحوار، وتحتاج إلى الدعم على المسـتويات جميعها من المؤسسـة عندمـا يأتـي وقـت التنفيـذ. توضح البحـوث التـي أجريناها وجود فرق كبير بين القادة الذين يتخذون قرارات جيدة، وأولئك الذين يتخذون قرارات سـيئة. تعترف الفئة الأولى بأن القرارات جميعها تمثل عمليـات، وأنهـم يصممونها ويديرونها بصورة واضحـة، أما القادة من الفئة الثانية فيصرون على ما في مخيلتهم من أن القرارات هي أحداث يمتلكون ناصيتها وحدهم.

في الصفحات الآتية، نستكشـف الكيفية التي يسـتطيع بها القادة تصميـم عمليـة صنع قرار سـليمة وفاعلة وإدارتها -وهـي مقاربة نطلق عليها اسم (تحقيق)- الخطوط العريضة لمجموعة من المعايير لتقييم جودة عملية صنع القرار. وسنلقي أولًا نظرة على العملية نفسها.

## القرارات بوصفها عملية: التحقيق مقابل الدفاع

ليست عمليات صنع القرار جميعها بالدرجة نفسها من الفاعلية، خاصة في ما يتعلق بالمدى الذي يسمح فيه لمجموعة ما بتعريف نطاق واسع من الأفكار والبحث فيه. وتبعًا للبحث الذي قمنا به، توجد مقاربتان واسعتان: (التحقيق)؛ التي نفضلها، وهي عملية مفتوحة جدًّا تستهدف إيجاد بدائل عدة، والحفاظ على تبادل الأفكار، والوصول إلى حلول تُجرَّب جيدًا، ولسوء الطالع فإن مثل هذه المقاربة لا تبدو سهلة أو طبيعية بالنسبة إلى معظم الناس، وبدلًا من ذلك فإن المجموعات المنوط بها اتخاذ القرارات تميل إلى الحالة الثانية، وهي التي ندعوها (الدفاع). ويبدو التعبيران متشابهين على نحو مضلل في الظاهر؛ مجموعات من الأشخاص، تنخرط في البحث والنقاش، وتحاول اختيار مسار عمل بالاعتماد على ما تعتقد أنه أفضل الأدلة المتوافرة، ولكن بالرغم من تشابههما، فإن أسلوبي التحقيق والدفاع يؤديان إلى نتائج مختلفة بصورة دراماتيكية.

عندما تتبنى مجموعة منظور الدفاع، يتعامل المشاركون مع صناعة القرار على افتراض أنه منافسة، بالرغم من أنهم لا يتنافسون بالضرورة بصورة صريحة أو حتى بصورة واعية. إن المجموعات واضحة المعالم ذات المصالح الخاصة -على سبيل المثال التسابق من أجل إحداث زيادة في الميزانيات- تدافع من أجل أوضاع معينة، والمشاركون يظهرون الحماس من أجل حلولهم المفضلة، وبذلك يقفون بثبات في وجه الاختلاف، و هذا المستوى من الحماس يجعل

من غير الممكن الالتزام بالموضوعية؛ ما يحد من مقدرة الناس على إعطاء الانتباه لوجهات النظر المضادة، والمدافعون غالبًا ما يعرضون المعلومات على نحو انتقائي، ويدعمون وجهات نظرهم فيما يخفون البيانات ذات العلاقة التي تتعارض مع وجهات نظرهم، وهدفهم بعد كل ذلك يتمثل في تقديم حجة مقنعة، وليس وجهة نظر متوازنة؛ فعلى سبيل المثال، إذا دعم مديرا مصنع، يختلفان عن بعضهما بعضًا برنامجين للتطوير، فإنهما يكونان حذرين من التطرق إلى نقاط ضعف خشية أن الكشف عن كامل المعلومات سيعرض حظوظهما للخطر في كسب النقاش والفوز بالموارد الضرورية.

والأكثر من ذلك، فإن الاختلافات التي تنشأ غالبًا ما تثير الانقسام أو حتى العداء؛ حيث تتدخل عوامل الشخصنة والغرور، وتُحَلُّ في العادة الخلافات من خلال معارك الإرادات والمناورات التي تجري خلف الكواليس. والافتراض الضمني هو أن الحل الذي يأتي من أعلى يكون نتاج صراع قوة بين مواقع متنافسة، ولكن مثل هذا الحل، في حقيقة الأمر، يحبط الابتكار عادة، ويشجع المشاركين على المضي قدمًا في وجهة النظر السائدة تجنبًا لمزيد من الصراع.

في المقابل، فإن المجموعة التي تركز على التحقيق تفحص آراء متعددة بعناية، وتعمل معًا للتوصل إلى أفضل الحلول، فيما يستمر الأشخاص في الحفاظ على مصالحهم بصورة طبيعية، ولا يكون الهدف إقناع المجموعة بتبني وجهة نظر معينة، ولكنالهدف يكون بدلًا من ذلك التوصل إلى اتفاق حول أفضل مسارات العمل. ويتقاسم

الأشخاص المعلومات على نطاق واسع، ويفضل أن يكون ذلك بأسلوب التتابع؛ وذلك لتمكين المشاركين من التوصل إلى استنتاجاتهم الخاصة، بدلًا من منع الاختلاف بالقوة، إن عملية التحقيق تشجع على التفكير النقدي، ويشعر المشاركون بالراحة عندما يطرحون الحلول البديلة ويوجهون الأسئلة حول الإمكانات الموجودة على الطاولة.

يناقش الأشخاص المنخرطون في عملية التحقيق المقترحات والافتراضات التي يستقرون عليها بصرامة؛ حيث قد يكون الصراع شديدًا، غير أنه من النادر أن يكون شخصيًّا. في حقيقة الأمر، لأن الخلافات تدور حول الأفكار والتفسيرات أكثر منها حول المواقف المتخندقة، فإن الصراع يأخذ بصورة عامة طابعًا صحيًّا؛ إذ يحل أعضاء الفريق خلافاتهم عن طريق تطبيق قواعد العقل، والافتراض الضمني هو أن الحل الكامل ينشأ من صراع القوة بين أفكار متنافسة، وليس بين مواقف متضادة، حيث تتحدث التقارير الواردة مؤخرًا من عملية الإحلال في شركة جنرال موتورز عن عدد من أعضاء مجلس الإدارة الذين يتبنون مقاربة العقل المفتوح. اجتمع الأعضاء جميعهم بصورة متكررة مع المرشحين الرئيسين، والتقوا بصورة منتظمة لمراجعة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم -غالبًا من غير حضور جاك ويلش- بقليل أو من غير محاولة لجمع التأييد لاختيار معين.

إن العملية التي تتميز بالتحقيق وليس بالدفاع تميل إلى إنتاج قرارات عالية الجودة؛ قرارات ليس من شأنها فقط تعزيز أهداف الشركة، ولكنها تُتَّخَذ أيضًا في الوقت المناسب ويمكن تنفيذها بفاعلية؛ ولهذا فإننا نعتقد بأن القادة الذين يطمحون إلى تحسين

مقـدرات صناعة القرار في شـركاتهم يتعيَّـن عليهم البدء بهدف وحيد هو: التحول بأسرع ما يمكن من عملية للدفاع إلى عملية للتحقيق، وهذا يتطلب تركيز الاهتمام على ثلاثة عوامل حاسمة من أجل عملية صناعة قـرار فاعلة: النزاع، والاعتبار، والإغـلاق، وكل عامل يحتاج إلى القيام بتوازنات دقيقة.

**الفكرة باختصار**

يمكـن لنوعيـة قـرارات القائـد أن تصنعـه أو تدمـره، ومـع ذلك فـإن معظمنا يتخـذ قـرارت خطـأ. لماذا؟ لأننـا نتبنى المقاربـة الأقل إنتاجًا وهـي: الدفاع؛ ندافـع عـن موقفنا بعاطفـة تمنعنا من تقييم وجهات النظـر المعارضة، ونقلل مـن أهميـة نقـاط الضعف التـي يعانيها موقفنـا من أجل تعظيـم حظوظنا في (الفـوز)، ونسـير إلـى النقاشـات الخاصـة بصنـع القرار مسـلحين مـن أجل معركة الإرادات، فما النتيجة؟ تبادل المشاكسات التي تثبط التفكير الخلاق، وتقتل وجهات النظر المختلفة ذات القيمة العالية.

مقارنـة بالدفاع، يوجد التحقيق؛ وهي مقاربـة لصناعة القرار أكثر إنتاجية؛، فعـن طريـق التحقيق، أنـت تمارس البحث المتأنـي في خيارات عـدة، وتعمل مـع آخريـن لاكتشـاف أفضـل الحلـول، وتحفـز التفكيـر الخلاق بـدلًا من قمع الاختلافـات، فمـا المكافأة؟ قرارات ذات جودة عالية تعزز أهداف شـركتك، والتي تتوصل إليها بوقت قياسي وتنفذها بفاعلية.

إن مقاربة التحقيق ليسـت سـهلة، ويجب عليك أن تشـجع النزاع البناء، وتقبل بالغموض، بالإضافة إلى أنه يتعيَّن عليك أن تحافظ على توازن الاختلاف في أثناء النقاشات المبكرة، وعلى الوحدة في أثناء التنفيذ.

كيـف تحقق هذه الهـدف؟ عليك إتقان عوامل صناعة القـرار الثلاثة: النزاع، الاعتبار، الإغلاق.

## الفكرة ممارسةً

النـزاع فـي أثناء عملية صنـع القرار يأخـذ صورتين: الموضوعـي (وهو الذي يتعلـق بجوهر العمـل)، والمتأثر (الذي ينتج من الاحتكاك بين الأشـخاص)؛ الأول يُعـد ضروريًـا لعمليـة صناعة قرار فاعلة؛ والثاني يُعـد مدمرًا، ومن أجل زيادة النزاع الموضوعي وتخفيض النزاع المتأثر نفِّذ ما يأتي:

- تـوخَّ نقاشًـا حيويًـا بوصفـه قاعـدة، واطرح أسـئلة قاسـية، وتوقـع إجابات مؤطـرة جيدًا، وقدم أسـئلة نظرية غيـر متوقعة من شـأنها تحفيز التفكير المنتج.
- عليـك منـع اللغة التـي تفرض مسـلكًا دفاعيًا؛ قـدم ملاحظاتك وأسـئلتك المتناقضـة بعبـارات تسـاعد علـى التخلص من اللـوم وتحميـل الأخطاء. «آراؤكم تحمل منطقًا جيدًا، لكن دعوني أكون محامي الشيطان للحظة».
- عليـك كسـر التحالفات الطبيعية؛ قـم بإناطة المهام بالأشـخاص من غير النظـر إلـى الـولاءات التقليديـة، واطلـب إلـى الأشـخاص ذوي المصالـح المختلفة أن يعملوا معًا.
- أخـرج الأفـراد مـن دائرة الروتيـن المبتذل؛ فـي أثناء عملية صنـع القرار اطلب إلى الأشخاص أن يلعبوا أدوارًا وظيفية وإدارية تختلف عن مهامهم؛ على سبيل المثال، يمارس الموظفون الصغار مهام الرؤساء التنفيذيين.
- اطلـب إلـى المشـاركين المحبطين إعـادة النظر في المعلومات الرئيسـة؛ حثهـم علـى فحص الافتراضـات التي يقوم عليها النقاش وجمع مزيد من الحقائق.

**الاعتبار**

للفـوز بموافقـة أعضـاء فريقـك للقـرار الـذي تم اتخـاذه ودعمه ـــ حتـى وإن كنـت قـد رفضـت توصياتهم ـــ يجـب عليك التأكد مـن أنهم يعـدون أن عملية صنـع القـرار كانت نزيهة. كيف؟ عليك إظهار الاعتبار لهم في مراحل العملية جميعها كما يأتي:

- في البداية، عليك إظهار الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستعداد لقبول مختلف الآراء، وتجنُّب ما يشير إلى أنك قد توصلت إلى قرار.
- في أثناء النقاش، أصغِ باهتمام، وحافظ على التواصل البصري، وأظهر الصبر فيما يشرح الآخرون مواقفهم. اكتب ملاحظات، ووجِّه أسئلة، وحاول الحصول على تفسيرات أعمق.
- بعد ذلك، اشرح المسوغات المنطقية لقرارك، واشرح بالتفصيل المعايير التي استخدمتها في اختيار مسار عملك. وضِّح كيف أثَّرت وجهات نظر المشاركين في القرار النهائي.

**الإغلاق**

بالإضافة إلى تحفيز النزاع البناء وإظهار الاعتبار، عليك إغلاق عملية صنع القرار في الوقت المناسب، وتجنُّب مشكلتين:

- اتخاذ قرار مبكر جدًّا؛ نظرًا إلى شعورهم بالقلق لأنهم منشقون، قد يكون لدى المشاركين في عملية صنع القرار استعداد للقبول بأول خيار منطقي بدلًا من تحليل الخيارات بعمق، والاعتراضات التي لم يعلن عنها سابقًا تطفو على السطح لاحقًا؛ ما يمنع التعاون في أثناء مرحلة التنفيذ الحاسمة.
- ابحث عن التذمر الكامن في لغة الجسد؛ الحواجب المقطبة، الأيدي المكتوفة، الجلسة التي تنم عن التحدي؛ حيث يقترب الساقان والذراعان من الجسم. ادعُ إلى وقت استراحة، وشجِّع كل منشق على الإفصاح عما بداخله، وبعد ذلك استأنف الجلسة. احصل على آراء من أشخاص معروفين بطرح أسئلة صعبة وتقديم منظورات جديدة.
- اتخاذ قرار متأخر جدًّا؛ تنخرط المجموعات المتصارعة في مواجهات، حيث تعيد طرح مواقفها على نحو متكرر، أو في نطاق نضالهم من أجل النزاهة، ويصر الأشخاص على الاستماع إلى كل وجهة نظر، وحل كل معضلة قبل الوصول إلى مرحلة الإغلاق.

- لتجنب هذه التعقيدات التي لا نهاية لها، أعلن القرار، وعليك قبول أن عملية صنع القرار هي عملية غامضة، وأنك لن تستطيع الحصول على بيانات كاملة وصريحة.

**مقاربتان لعملية صنع القرار**

| | الدفاع | التحقيق |
|---|---|---|
| مفهوم صنع القرار | نزاع | حل تعاوني للمشكلات |
| هدف النقاش | الإقناع وجمع التأييد | الاختبار والتقييم |
| دور المشاركين | ناطقون | مفكرون ناقدون |
| أنماط السلوك | السعي لإقناع الآخرين<br>الدفاع عن موقفك<br>التقليل من أهمية نقاط الضعف | تقديم وجهات نظر متوازنة<br>الانفتاح على البدائل<br>القبول بالنقد البناء |
| وجهات نظر الأقلية | تثبيطها أو إلغاؤها | استقبالها وتقييمها |
| النتيجة | رابحون وخاسرون | الملكية الجماعية |

## النزاع البناء

التفكير النقدي والنقاش الصارم يؤديان دائمًا إلى نزاع، غير أن الخبر الجيد هو أن النزاع يؤدي إلى تسليط الضوء على القضايا المطروحة، الأمر الذي يمكن القادة من التوصل إلى خيارات بناءً على

معلومات، أما الخبر السيئ فهو أن النمط الرديء من النزاعات قد يُفشِل عملية صنع القرار برمتها.

في حقيقة الأمر، يوجد نمطان من النزاع: الإدراكي والخاضع للتأثير، أما النزاع الإدراكي، أو الموضوعي فهو يرتبط بموضوع البحث، وهو ينطوي على خلافات حول الأفكار والافتراضات ووجهات نظر مختلفة بشأن أفضل الطرائق للمضي قدمًا، ومثل هذا النمط لا يتميز فقط بأنه صحي، بل هو ضروري للتحقيق الفاعل. عندما يعرب الأشخاص عن خلافات علنًا، ويعترضون على الافتراضات التي يقوم عليها النقاش، فإنهم يتمكنون بذلك من الإشارة إلى وجود نقاط ضعف، ويطرحون أفكارًا جديدة. إن النزاع الخاضع للتأثير، أو للعلاقات الشخصية، هو نزاع عاطفي، وهو ينطوي على المماحكات الشخصية، والتنافس، وتصادم الشخصيات، وينزع إلى تخفيض استعداد الناس للتعاون في أثناء التنفيذ؛ ما يجعل عملية صنع القرار أقل فاعلية، ويجب ألا يبعث الأمر على الدهشة؛ لأن ذلك يشكل مظهرًا من مظاهر عمليات الدفاع.

بعد التمحيص، يصبح تمييز النمطين أمرًا سهلًا، فعندما يتحدث عضو في الفريق عن نقاش حاد حول الميزات الإستراتيجية والمالية والتشغيلية لثلاث شركات مرشحة للاستحواذ، فإنه يصف نزاعًا موضوعيًّا، وعندما يتحدث عضو في الفريق عن جدل محتدم انحدر إلى تهجمات شخصية، فإنه يعني نزاعًا خاضعًا للتأثير. غير أنه مما يثير الدهشة من ناحية عملية أنه يصعب فصل الشكلين من

النـزاع، فالنـاس يميلـون إلى عَـدِّ أي نقـد أمـرًا شـخصيًّا، ويتصرفون علـى نحـو دفاعـي، ويصبح الجو بسـرعة مشـحونًا، وحتـى إن خرج إلى حيـز الوجـود قرار ذو جودة عاليـة، فإن التداعيـات العاطفية تميل إلى الاسـتمرار؛ مـا يجعـل من الصعـب على أعضـاء الفريق العمـل معًا في أثناء التنفيذ.

إن التحدي الذي ينتظر القادة يتمثل في زيادة النزاع الموضوعي، والحفـاظ علـى النزاع الخاضـع للتأثيـر منخفضًا، الأمر الذي سـيكون بمثابـة إنجـاز كبيـر، وأحـد الأسـاليب لتحقيـق ذلـك يكمـن فـي وضـع معايير تجعل من النقاش الحيوي القاعدة وليس الاسـتثناء. لقد تمكن تشـاك نايت الذي عمل لمدة 27 سـنة رئيسًا تنفيذيًّا لمؤسسة إميرسون إليكتريـك، مـن تحقيـق ذلـك عـن طريـق الضغـط علـى المديرين من غيـر هـوادة في أثناء مراجعات التخطيط، بصـرف النظر عن رأيه في المقترح الموجود على الطاولة، حيث كان يوجه أسـئلة هجومية صارمة ويتوقـع ردود فعـل حازمـة. إن العمليـة -التـي أسـماها نايـت (منطـق اللامنطق) بسـبب رغبته في اختبار وجهـات النظر التي صيغت بقالب احترافـي عـن طريـق إثـارة مخـاوف غيـر متوقعـة، وخيالية فـي بعض الأحيـان- كانـت مرعبة من غير شـك، ولكن في أثناء توليه المسـؤولية أنتجـت العملية سـيلًا ثابتًا من القرارات الاسـتثمارية الذكية، وسلسـلة مستمرة من الزيادات الربعية في صافي دخل الشركة.

عندما كان بوب جالفين رئيسًا تنفيذيًّا لشركة موتورولا في الثمانينيات من القرن العشرين، تبنى مقاربة تختلف قليلًا؛ إذ اعتاد على طرح أسئلة نظرية غير متوقعة كان من شأنها تحفيز التفكير الخلاق، وعندما أصبح رئيس مجلس المشرفين لبرنامج مالكولم بالبريد الوطني للجودة بعد ذلك، أصاب زملاءه بالدهشة، عندما اقترح -استجابة لضغوط المشاركين لتوسيع معايير الجائزة- تضييق المعايير بدلًا من ذلك، وفي النهاية، قرر المجلس توسيع المعايير، لكن على ما يبدو أن اقتراحه الذي لم يأتِ من فراغ، أشعل نقاشًا خلاقًا ومنتجًا جدًّا.

الأسلوب الآخر يتمثل في هيكلة الحديث بحيث تؤدي العملية بطبيعتها إلى تشجيع النقاش، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تقسيم الأشخاص إلى مجموعات بمسؤوليات مختلفة، وغالبًا ما تكون متنافسة؛ فعلى سبيل المثال، يمكن الطلب من إحدى المجموعات أن تطور اقتراحًا فيما تطرح الأخرى توصيات بديلة، وبعد ذلك تتبادل المجموعات الاقتراحات، وتبحث مختلف الخيارات؛ فمن شأن هذه الأساليب أن تضمن بصورة فعلية مستويات عالية من النزاع الموضوعي. (العرض المعنون: هيكلة النقاش، يطرح مقاربتين لاستخدام مجموعات مختلفة لتحفيز التفكير الخلاق).

ولكن حتى لو قمت بهيكلة العملية بهدف تشجيع النزاع الموضوعي، فيكمن على الدوام خطر التحول إلى نزاع شخصي؛ يستخدم القادة الماهرون بالإضافة إلى استخدام (الاستراحات القصيرة) عددًا من الأساليب الخلاقة من أجل رفع مستوى النقاش الموضوعي فيما يُقلّل من النزاع المتأثر.

---

**هيكلة النقاش**

يستطيع القادة في غالب الأحيان خلق بيئة يشعر فيها الأشخاص براحة أكبر في الانخراط في النقاش عن طريق تقسيم مجموعة صناعة القرار إلى مجموعتين فرعيتين، ويوصي الأكاديميون بصورة خاصة بتبني أسلوبين نسميهما مقاربتي (الرأي والرأي المضاد) و(الرقابة الفكرية). وفي ما يأتي خطوات كل أسلوب (الخطوات الثلاث الأولى هي نفسها في الأسلوبين):

| الرأي والرأي المضاد | الرقابة الفكرية |
|---|---|
| ينقسم الفريق إلى مجموعتين فرعيتين | ينقسم الفريق إلى مجموعتين فرعيتين |
| تطوِّر المجموعة أ اقتراحًا، توضح التوصيات، والافتراضات الرئيسة، والبيانات الحاسمة المساندة. | تطوِّر المجموعة أ اقتراحًا، توضح التوصيات، والافتراضات الرئيسة، والبيانات الحاسمة المساندة. |
| تقدم المجموعة الفرعية أ الاقتراح إلى المجموعة الفرعية ب كتابة ومشافهة. | تقدم المجموعة الفرعية أ الاقتراح إلى المجموعة الفرعية ب كتابة ومشافهة. |

| | |
|---|---|
| تطـرح المجموعة الفرعية ب خطة عمل بديلة أو أكثر. | تطـوِّر المجموعةالفرعيـة ب نقـدًا مفصلًا لهـذه الافتراضات والتوصيات. تقـدم هذا النقد كتابة ومشـافهة. تعدل المجموعة الفرعية أ اقتراحها بناءً على هذه التغذية الاسترجاعية. |
| تلتئـم المجموعتان الفرعيتان لمناقشـة المقترحـات، وتحاول التوصل إلى اتفاق على مجموعة مشتركة من الافتراضات. | تستمر المجموعتان الفرعيتان في دورة المراجعة_ النقـد_ هـذه حتـى تتوصـلا إلى مجموعة مشتركة من الافتراضات. |
| بنـاءً علـى تلـك الافتراضـات، تسـتمر المجموعتـان الفرعيتـان فـي نقاشـهما حـول مختلـف الخيـارات، وتحـاولان الاتفـاق علـى مجموعـة مشـتركة مـن التوصيات. | بعدهـا، تعمـل المجموعتـان الفرعيتـان معًـا لتطويـر مجموعـة مشـتركة مـن التوصيات. |

**أولًا:** يعيـر القـادة الذيـن يتمتعـون باللباقـة انتباهًـا خاصًّـا إلـى الطريقـة التـي تؤطَّـر فيهـا القضايـا، وإلـى اللغـة التـي تسـتخدم فـي المباحثـات، ويدخلـون مقدمات إلى الملاحظـات والقضايا المتناقضة التي من شـأنها إزالة بعض اللسـعات الشخصية: «آراؤكم تحمل منطقًا جيـدًا، ولكـن دعونـي أكـن محامـي الشـيطان للحظـة». بالإضافـة إلى أنهـم يضعـون قواعد للاسـتخدام اللغـوي، بإصرارهم علـى أن يتجنب أعضاء الفريق الكلمات والسـلوكات التي تدفع إلى اللجوء إلى الأسـلوب الدفاعـي، ففي مراجعات الجيش الأمريكي بعد العمليات -على سـبيل المثال- التي تجرى مباشـرة بعد تنفيذ المهام لتحديد الأخطاء بحيث

تستبعد في المرات القادمة، ركز مديرو النقاش على نقطة معينة، وهي: «إننا لا نستخدم الكلمة التي تبدأ بحرف (b) أو الكلمة التي تبدا بحرف (f) (وهما الحرفان اللذان تبدأ بهما كلمتا: لوم، وخطأ، باللغة الإنجليزية) وإننا لا نوجِّه اللوم ولا نجد أخطاءً».

**ثانيًا:** يمكن للقادة أن يساعدوا الأشخاص على التراجع عن مواقفهم التي اتخذوها سابقًا عن طريق كسر التحالفات الطبيعية، وتكليف هؤلاء الأشخاص بمهام على أسس غير الولاءات التقليدية. في شركة صناعة طائرات رئيسة، كان لزامًا على رئيس إحدى وحدات الأعمال أن يتعامل مع ائتلافين قويين ضمن المؤسسة في أثناء اتخاذ قرار بشأن الدخول في تحالف إستراتيجي، وعندما شكل مجموعتين للبحث في بدائل لشركاء التحالف، نشر أعضاء من كل ائتلاف في المجموعتين، ليجبر الأشخاص ذوي المصالح المختلفة على العمل معًا، وعند ذلك طلب من كلتا المجموعتين أن تُقيِّما النطاق نفسه من الخيارات باستخدام معايير مختلفة (مثل المقدرة التكنولوجية، أو الجرأة الصناعية، أو مهارات إدارة المشاريع). وتقاسمت المجموعتان تقييميهما وعملتا معًا لاختيار أفضل الشركاء، ولأنه لا أحد يمتلك المعلومات كاملة، اضطرت المجموعتان للإصغاء لبعضهما بعناية.

**ثالثًا**: بإمكان القادة أن ينقلوا الأفراد من الفئات المتخندقة؛ حيث تكون المصالح المكتسبة على أشدها؛ فباستطاعتهم -على سبيل المثال- الطلب من أعضاء الفريق إعادة البحث والمجادلة بشأن موقف لم يقرونه في النقاشات الأولية، وباستطاعتهم كذلك تكليف أعضاء من الفريق بلعب أدوار وظيفية وإدارية تختلف عن أدوارهما؛ مثل الطلب إلى مدير عمليات ليشرف على التسويق، أو الطلب من موظف صغير ممارسة المنظور الإستراتيجي الذي يضطلع به الرئيس التنفيذي.

**وأخيرًا**: بإمكان القادة أن يطلبوا من المشاركين المنخرطين في النقاش أن يعيدوا النظر في الحقائق والافتراضات الرئيسة، وجمع مزيد من المعلومات. في غالب الأحيان، يصبح الأشخاص في حالة تركيز على الخلافات بين المواقف المتعارضة بحيث يصلون إلى طريق مسدود، يتبع ذلك بوقت قصير النزاع العاطفي. إن الطلب من الأشخاص أن يتفحصوا الافتراضات التي يُناقَش على أساسها قد يبدد التوتر، ويضع الفريق على الطريق الصحيح. في شركة إنرون -على سبيل المثال- عندما يختلف الأشخاص بصورة حادة حول ما إذا كانت مهاراتهم التجارية ستُطبَّق على سلعة أو سوق جديدتين أم لا، يعيد كبار المديرين بسرعة تركيز البحث على ميزات البنية الصناعية، والافتراضات الخاصة بحجم السوق، وما يفضله العملاء. يتعرف المشاركون بسرعة مواطن الاتفاق، ويكتشفون بدقة كيف يختلفون، ولماذا، وعندئذ يركزون نقاشهم على قضايا معينة.

## الدفاع مقابل التحقيق عمليًّا: أزمة خليج الخنازير والصواريخ الكوبية

ربما جاءت أفضل ممارسة لمقاربتي الدفاع مقابل التحقيق من إدارة الرئيس جون أف. كينيدي؛ ففي أول سنتين من وجوده في الرئاسة، واجه كينيدي اتخاذ قرارين حاسمين في ميدان السياسة الخارجية: غزو خليج الخنازير، وأزمة الصواريخ الكوبية، وقد أُنيطَت إلى فريقي عمل على مستوى وزاري يضمان العديد من اللاعبين أنفسهم والمصالح السياسية نفسها، وينطويان على أخطار عالية جدًّا. غير أن النتائج كانت مختلفة على نحو استثنائي، وذلك يعود إلى حد بعيد إلى أن المجموعتين عملتا في ظروف مختلفة.

المجموعة الأولى التي كلفت باتخاذ قرار فيما إذا كان يجب دعم القيام بغزو كوبا باستخدام جيش صغير من الكوبيين الذين يعيشون في المنفى في الولايات المتحدة، عملت في حالة دفاعية، وعدَّت النتيجة إلى حد كبير مثالًا على صنع القرارات المعيبة. علم الرئيس كينيدي بعد وصوله إلى سدة الحكم بوقت قصير بالهجوم المخطط له على كوبا، والذي طورته وكالة الاستخبارات المركزية إبان إدارة أيزنهاور، وعندها حاججت الوكالة ــ مدعومة برؤساء هيئة الأركان المشتركة ــ بقوة دعمًا للغزو، وقللت من الأخطار التي ينطوي عليها، بالإضافة إلى أنها تحكمت في المعلومات التي كانت تقدم للرئيس من أجل دعم موقف الوكالة، واستُبعِد الأفراد ذوي الاطلاع في دائرة أمريكا اللاتينية في وزارة الخارجية الأمريكية من المداولات بسبب اعتراضهم المحتمل.

عارض بعض أعضاء إدارة كينيدي الخطة، ولكنهم امتنعوا عن الحديث في الموضوع خوفًا من أن يظهروا في موقف ضعيف في مواجهة دفاع وكالة المخابرات المركزية؛ ونتيجة لذلك، كان يوجد القليل من النقاش، حيث أخفقت المجموعة في اختبار بعض الافتراضات المهمة التي تقوم عليها

الخطة؛ فعلى سبيل المثال، لم تستطع المجموعة أن تتبين فيما إذا كان الإنزال سيؤدي حقيقة إلى انتفاضة محلية سريعة ضد كاسترو، بالإضافة إلى أنها أخفقت في التحقق من مسألة فيما إذا كان المنفيون سيختفون في الجبال (والتي كانت تبعد 80 ميلًا من موقع الإنزال)، إذا ما واجهوا مقاومة قوية. عُدَّ الغزو بصورة عامة واحدًا من أسوأ أحداث الحرب الباردة؛ إذ فُقِدَ قرابة 100 من المنفيين الكوبيين، فيما أُخِذَ الباقون رهائن، وشكلت الحادثة إحراجًا رئيسًا لادارة كينيدي، ووجهت ضربة لهيبة أمريكا في العالم.

بعد الغزو الفاشل، راجع كينيدي عملية صنع القرار الخاصة بالسياسة الخارجية، وأدخل خمسة تغييرات عليها؛ ما حولها بصورة جوهرية إلى واحدة من مقاربات التحقيق؛ فقد طلب – أولًا– إلى الأشخاص أن يشاركوا في النقاش بوصفهم أشخاصًا (واسعي الاطلاع ومتشككين)؛ بمعنى أنهم مفكرون نقديون بلا مصالح، وليسوا ممثلين لوزارات معينة. ثانيًا: عهد إلى روبرت كينيدي وثيودور سورينسين ممارسة الرقابة الفكرية؛ حيث كان يتوقع منهما متابعة أي نقطة خلاف، بالإضافة إلى كشف نقاط الضعف والافتراضات غير الممحصة. ثالثًا: طلب من فرق العمل التخلي عن أحكام البروتوكول، والتخلص من جداول العمل الرسمية، وتقديم التحية للرتب. رابعًا: كان يتوقع من المشاركين أن ينقسموا في بعض الأحيان إلى مجموعات فرعية لتطوير نطاق واسع من الخيارات. وأخيرًا، قرر الرئيس كينيدي أن ينأى بنفسه عن بعض الاجتماعات المبكرة لفريق العمل؛ وذلك لتجنب التأثير في المشاركين الآخرين؛ ما يؤدي إلى انحراف النقاش عن مهمته.

لقد استخدم نموذج التحقيق، وكان له مردود كبير عندما علم الرئيس كينيدي في شهر أكتوبر عام 1962م بأن الاتحاد السوفييتي قد نصب صواريخ نووية على الأرض الكوبية، وذلك بالرغم من التأكيدات المتكررة للسفير السوفييتي بأن مثل ذلك لن يحدث. استدعى كينيدي مباشرة فريق عمل عالي المستوى ضم العديد من الأشخاص الذين كانوا مسؤولين عن غزو خليج

الخنازير، وطلب منهم أن يقترحوا ردًّا، وكانت المجموعة تجتمع ليلًا ونهارًا مدة أسبوعين، وفي غالب الأحيان كانت تدعو أعضاء إضافيين للانضمام إليها في مداولاتها لتوسيع منظورها. في بعض الأحيان، ولتشجيع التدفق الحر للأفكار، وكانت تجتمع من غير الرئيس. لقد قام روبرت كينيدي بمهمته الجديدة بعناية، موجهًا النقد للخيارات على نحو متكرِّر ومشجعًا المجموعة على تطوير بدائل إضافية. وحث المجموعة بصورة خاصة على تخطي الخيار البسيط المتمثل في توجيه ضربة جوية عسكرية أو إيقافها.

في نهاية الأمر، طوّرت المجموعات الفرعية موقفين: أحدهما يفضل فرض حصار، والثاني يفضل توجيه ضربة جوية. لقد جمعت هذه المجموعات معلومات من نطاق واسع من المصادر، وشاهدت وحللت الصور الاستخباراتية نفسها، وفحصت بعناية فائقة الافتراضات التي يقوم عليها الموقف، مثل ما إذا كانت القيادة الجوية التكتيكية قادرة فعلًا على تدمير الصواريخ السوفييتية جميعها بضربة جوية فائقة الدقة، وتبادلت المجموعات الفرعية الأوراق الخاصة بمواقفها، ونقدت كل منها مقترحات المجموعة الأخرى، وانضمت معًا لمناقشة البدائل، وقدمت البديلين إلى كينيدي، وتركت له الفرصة للقيام بالاختيار النهائي، وتمثلت النتيجة في رد فعل صمم بعناية، أدى إلى فرض حصار ناجح وإلى نهاية سلمية للأزمة.

---

## الاعتبار

عندما يُتَّخَذ القرار ويصرف النظر عن البدائل، يضطر بعض الأشخاص إلى التخلي عن الحلول التي كانوا يفضلونها، وفي بعض الأحيان، يقاوم الأشخاص الذين هزموا النتيجة وفي أحيان أخرى يُظهرون قبولًا على مضض. ما سبب الخلاف؟ العامل الحاسم يكمن على ما يبدو في مفهوم النزاهة؛ ما يدعوه الأكاديميون (العدالة

الإجرائية). الحقيقة أن القائد يتخذ القرار النهائي، غير أن الأشخاص المشاركين في العملية يجب عليهم أن يعتقدوا أن وجهات نظرهم قد أُخذت في الحسبان، وأن لديهم الفرصة الحقيقية على التأثير في القرار النهائي. لقد وجد الباحثون أنه إذا ما اعتقد المشاركون أن العملية كانت نزيهة، فإنهم سيكونون أكثر رغبة في إلزام أنفسهم بالقرار المتخذ، حتى وإن لم تكن وجهات نظرهم قد أُخذ بها. (للبحث المستفيض حول هذه الظاهرة، راجع مقال دبليو. شان كيم و رينيه موبورن (العملية النزيهة: إدارة اقتصاد المعلومات)، هارفارد بيزنس ريفيو يوليو-أغسطس 1997م).

العديد من المديرين يساوون بين النزاهة والصوت؛ وذلك بإعطاء كل شخص الفرصة ليعبر عن وجهة نظره أو وجهة نظرها؛ فهم يحاورون الجميع بإصرار حول الطاولة، ويستوعبون ما يدلي به كل من الحضور، غير أن الصوت لا يعادل من حيث الأهمية الاعتبار، وهو اعتقاد الأشخاص بأن القائد قد أنصت مليًّا إليهم في أثناء النقاش، وأنه قيَّم وجهات نظرهم بدقة قبل التوصل إلى القرار. يصف أندي جروف رئيس شركة إنتل في كتابه الصادر في عام 1999م، والمعنون بالمصابون بجنون الارتياب فقط هم الذين يبقون على قيد الحياة كيف يشرح التميز إلى مديريه في المستوى المتوسط: «يجب أن يكون معياركم في الانخراط (في النقاش) أنه يُستمَع إليكم وتُتَفهَّمون... لا تستطيع الأطراف جميعها أن تهيمن على النقاش، غير أن للآراء جميعها قيمة في تشكيل الجواب الصحيح».

في حقيقة الأمر، إن عدم إعطاء الاعتبار للصوت هو أمر مدمر في غالب الأحيان؛ إنه يولد الضغينة والإحباط بدلًا من الموافقة، وعندما يحين وقت تنفيذ القرار، يميل الأشخاص إلى التباطؤ إذا ما لمسوا أن عملية صنع القرار كانت زائفة؛ تمرين بحركات تستهدف إضفاء الشرعية على الحل الذي يفضله القائد، ويبدو أن ذلك كان صحيحًا بالنسبة إلى الاندماج بين شركتي ديملر و كرايزلر. كان رئيس ديملر التنفيذي، يورجن شريمب، قد طلب تحليلًا معمقًا وتقييمًا للشركات المحتملة للاندماج معها، غير أنه كان قد استقر رأيه منذ مدة طويلة على كرايزلر، وعندما أخبره المستشارون بأنه من غير المحتمل أن تؤدي إستراتيجيته إلى تحسين حقوق المساهمين، رفض البيانات ومضى قدمًا في خططه. قد يكون شريمب قد حصل على وجهات نظر من العديد من الأطراف، غير أنه من الواضح أنه فشل في إعطائها كثيرًا من الوزن.

إن بإمكان القادة أن يظهروا الاعتبار في مراحل عملية صنع القرار جميعها، وهم يحتاجون في بداية الأمر إلى الانفتاح على أفكار جديدة، وإظهار الاستعداد للقبول بوجهات نظر تختلف عن وجهات نظرهم، وعلى وجه خاص يجب عليهم تجنب القول بأن عقولهم تُعمَل على الدوام، ويتعيَّن عليهم تجنب الكشف عن الأشياء التي يفضلونها في مراحل العملية الأولى، أو يجب عليهم التصريح بصورة واضحة بأن أي آراء مبدئية تبقى مؤقتة وخاضعة للتغيير، أو أنه بإمكانهم النأي بأنفسهم عن أي مداولات.

في أثناء النقاش يتعيَّن على القادة الحرص على إظهار أنهم ينصتون بكل انتباه. كيف؟ عن طريق توجيه الأسئلة، والحصول على تفسيرات أعمق، وتكرار التعليقات التي يسمعها، والتواصل البصري والتحلي بالصبر عندما يفصح المشاركون عن مواقفهم. إن أخذ الملاحظات يشكل إشارة قوية في هذا الشأن؛ لأنها تظهر أن القائد يبذل جهدًا حقيقيًّا لالتقاط أفكار المشاركين وفهمها وتقييمها.

وعندما يتم الاختيار النهائي، يجب على القادة أن يشرحوا وجهة نظرهم المنطقية، وعليهم أن يصفوا المسوغ الذي كان وراء قرارهم، وتفصيل المعايير التي استخدموها لاختيار مسارهم في العمل، وربما الأهم من ذلك، أنهم يحتاجون إلى توضيح إلى أي مدى أثرت آراء المشاركين في القرار النهائي، أو تبيان لماذا اختاروا أن يختلفوا مع وجهات النظر تلك.

### الإغلاق

العلم بوقت إنهاء المناقشات هو أمر خادع؛ فغالبًا ما تتهافت هيئات صناعة القرار على إغلاق النقاش أو تتباطأ من غير تحديد موعد للإغلاق؛ حيث تُتخذ القرارات في وقت متأخر جدًّا. إن اتخاذ قرار مبكر جدًّا بالإغلاق يحمل النتائج المدمرة نفسها كتأخير القرار كثيرًا، ويمكن عادة إرجاع المشكلة في الحالتين إلى مواقف دفاع غير مسيطر عليها.

**اتخاذ قرار مبكر جدًّا**

في بعض الأحيان، تأخذ رغبة الناس في أن يُعَدّوا لاعبين في الفريق أولوية على رغبتهم في الانخراط في التفكير النقدي والتحليل العميق؛ ولهذا فإن المجموعة تقبل بالخيار الأول الأقل منطقًا. إن أسلوب التفكير هذا الذي يعرف شعبيًّا بـ (التفكير الجمعي)، يسود بحضور المدافعين الأقوياء، خاصة في الفرق الجديدة التي لا يزال أعضاؤها يتعلمون القواعد والذين قد لا يرغبون في الظهور بصورة منشقين. إن خطورة التفكير الجمعي لا تكمن فقط في أنها تقمع النطاق الكامل للخيارات، ولكن في أن الاعتراضات غير المعلنة ستبرز إلى السطح في لحظات حرجة أيضًا؛ عندما يكون العمل التعاوني المتعاضد ضروريًّا للتنفيذ. قائد أحد الأقسام الكبيرة في شركة تجزئة تنمو بسرعة تعرف ذلك في ظروف صعبة، ورغب في العمل مع مجموعة فرعية صغيرة من فريق يضم كبار مساعديه لإيجاد خيارات، وتقييم البدائل، وتطوير خطة للعمل، وبعد ذلك تقديم المقترح إلى الفريق عامة، من أجل المصادقة عليه. عند تلك النقطة، قد يشعر مديروه أن المقترح قُدِّمَ إليهم بوصفه أمرًا واقعًا، وأنهم سيترددون في الإعراب عن مخاوفهم، وقد وصف أحدهم هذا الوضع بالقول: «لأن الاجتماع هو المكان الخطأ للاعتراض، فإننا لا ننسحب من الغرفة مجموعةً موحدةً» وبدلًا من ذلك، قد يعيدون فتح النقاش في أثناء تنفيذ الأمر الذي سيؤخر مبادرات مهمة لشهور عدة.

يحتاج القادة إلى تعلم كيفية تعرف التذمر الكامن، بوصفه خطًّا دفاعيًّا أولَ ضد التفكير الجمعي، مع إعطاء اهتمام خاص للغة الجسد: الحواجب المقطبة، والأيدي المكتوفة، والجلسة التي تنم عن التحدي؛ حيث يقترب الساقان والذراعان من الجسد. من أجل إرجاع الأشخاص الساخطين إلى النقاش، ربما يكون من الأفضل أن تدعو إلى وقت استراحة، والتحدث مع المعارضين فردًا فردًا، وتشجيعهم على البوح بما لديهم، واستئناف النقاش مرة أخرى. وقد اشتهر رئيس جنرال موتورز ألفريد سلون بتبنيه هذه المقاربة، التي ضمنها خطابه الآتي: «أفترض أننا جميعًا هنا متفقون على القرار، وبعدها أقترح تأجيل إجراء مزيد من النقاش حول القضية حتى اجتماعنا القادم؛ وذلك من أجل أن نعطي لأنفسنا وقتًا لتطوير خلاف، وربما اكتساب مزيد من الفهم حول ماهية القرار الذي نحن بصدده».

توجد طريقة أخرى لتفادي الإغلاق المبكر تتمثل في جمع آراء الأقلية، إما بقواعد السلوك أو بقواعد واضحة. تساعد وجهات نظر الأقلية على توسيع النقاش وتعميقه؛ توسع من تفكير المجموعات، حتى وإن كانت لا تُتَبنّى بكاملها، ولهذا السبب يحاول أندي جروف عادة الحصول على إسهامات تعينه في هذا الصدد من أشخاص لهم طابع شخصية (كاساندرا)، والمعروفون بطرح أسئلة صعبة، وتصورات جديدة عن الأخطار التي تنطوي عليها السياسات المقترحة.

**اتخاذ قرار متأخر جدًا**

هنا أيضًا، يشكل الدفاع غير المنضبط في كثير من الأحيان مصدر إشكالات، وفي مثل هذا الوضع يتخذ صورتين، وفي بعض الأحيان، يواجه الفريق مأزقًا: كأن ترفض المجموعات المتحاربة الاستسلام، وتردد مواقفها مرة بعد الأخرى، وفي غياب آلية لكسر الجمود، يتحول النقاش إلى سلسلة من التعقيدات لا نهاية لها، وفي أحيان أخرى، يتراجع الأشخاص عن مواقفهم ليضمنوا إسهامًا متوازنًا، وفي معرض النضال من أجل النزاهة، يصر أعضاء الفريق على الاستماع إلى كل رأي، وحل كل معضلة قبل إنهاء النقاش. إن المطالبة باليقين على هذا النحو -الضغط من أجل محاجات كاملة مدعومة ببيانات لا يمكن التشكيك فيها- يمثل الصورة التي يتميز به الموقف الدفاعي. ومرة أخرى، تكون النتيجة سلسلة لا نهاية لها من التعقيدات، وتنطوي على تكرار البدائل نفسها، والاعتراضات، والمطالبات بمزيد من المعلومات. يستطيع أي عضو في الفريق تعطيل النقاش عن طريق الإعراب عن الشكوك، وفي هذه الأثناء، قد تتطلب الضغوط التنافسية رد فعل مباشرًا، أو قد يكون المشاركون قد توقفوا عن إبداء الاهتمام بالأمر منذ مدة طويلة، لأن الآراء تُرَدَّد حتى الغثيان.

عند هذه النقطة، تجيء مهمة القائد (لإنهاء النقاش والتصويت). كان جيمي هوتون الذي شغل منصب رئيس شركة كورنينغ لمدة طويلة، قد ابتكر تعبيرًا مجازيًّا لوصف هذا الدور؛ فقد تحدث عن ارتداء قبعتين عندما يعمل مع الفريق الذي يضم كبار مساعديه: كان

يرتـدي قبعـة رعاة البقـر في حركة رمزيـة عندما كان يريد أن يناقش أعضاء الفريق بوصفه واحدًا منهم، وكان يضع على رأسـه قبعة سـوداء مسـتديرة، بوصفه رئيسًـا تنفيذيًا، وعندما كان يريد أن ينهي النقاش ويعلن القرار. كان في الدور الأول يسمح بإبداء الاعتراضات واستمرار النقاش، أما في الدور الثاني فكان يشير إلى انتهاء النقاش.

الرسالة التي يراد إيصالها هنا هي أن القادة وفرقهم بحاجة إلى أن يشعروا براحة أكثر إزاء الغموض، وأن يكون لديهم الاستعداد لاتخاذ قـرارات سـريعة في غيـاب البيانات أو الدعـم الكامليـن والصريحين. لقـد كان سـتانلي تيـل، عميـد كلية الأعمال فـي جامعة هارفـارد، مولعًا بإخبـار طلبتـه: «إن فـن الإدارة هو فن صناعـة التعميمات ذات المغزى من الحقائق غير الكافية».

## الاختبار الحقيقي

لسـوء الطالع، من الصعب جدًّا تقييم صناعة القرارات الممتازة إبـان تنفيذ العملية. النتائـج الناجحة؛ أي القرارت ذات الجودة العالية التـي تُصنَع في وقت مناسـب، وتُنفَّذ بصـورة فاعلة؛ أي يمكن تنفيذها فقـط بعـد أن تصبـح حقيقة. ولكـن إلى حين ظهـور النتيجـة، فإنه في العادة يكون الوقت متأخرًا جدًّا للقيام بإجراءات تصحيحية. هل توجد طريقـة للعلـم فـي وقـت أبكر مـن ذلـك إذا ما كنت تسـير فـي الطريق الصحيح؟

إن الخدعة، في اعتقادنا، تكمن في التقييم الدوري لعملية صنع القرار، حتى وإن كان التنفيذ لا يزال مستمرًّا. لقد أصبحت لدى الأكاديميين الآن دلائل مهمة توضح بأنه توجد مجموعة صغيرة من سمات العملية المرتبطة بصورة وثيقة بالنتائج الباهرة، في الوقت الذي لا تشكل فيه هذه السمات ضمانًا بالنجاح، إلا أن وجودها معًا يحسن بصورة كبيرة احتمالات اتخاذك قرارًا جيدًا.

### البدائل المتعددة

عندما تبحث المجموعات في بدائل عدة، فإنها تنخرط في تحليلات أكثر عمقًا، وتتجنب عادة الاستقرار بسرعة على الإجابات الأسهل والأكثر وضوحًا. إن هذه الأساليب التي تعتمد على سبب واحد مثل مقاربة النقطة والنقطة المضادة، والتي تتطلب من المجموعات طرح احتمالين على الأقل، تكون عادة مرتبطة بصناعة قرارات عالية المستوى. وفي العادة، تُنبئ متابعة عدد الخيارات التي تُبحَث ما إذا كانت تُلبّى شروط هذه التجربة، ولكن عليك تجنب مضاعفة العدد، وإن خيارات (موافق-غير موافق- موافق) تنطوي على بديل واحد ولا تمثل بديلين.

### وضع الافتراضات على المحك

تنقسم (الحقائق) إلى فئتين: تلك التي جُرِّبت بدقة، وتلك التي أُكِّدَت وافتُرِضت فقط. إن مجموعات صنع القرار الفاعلة لا تخلط بين الفئتين، وهي تحجم أحيانًا عن مناقشتها، وتحاول تأكيد افتراضاتها عن طريق فحصها نقديًّا، إذا وجدت المجموعة أن بعضها لا يزال

بحاجة إلى أدلة صلبة، فإنها قد تختار المضي قدمًا، غير أنها على الأقل تكون على علم بأنها تخاطر في الدخول إلى منطقة غير مؤكدة. وبديلًا من ذلك، فإن المجموعة قد تقوم بتكليف (هيئات مراقبة فكرية)، وتوكل إليها مهمة تفحص العملية بحثًا عن افتراضات غير منضبطة، وتحديها مباشرة.

**معايير محددة جيدًا**

من غير تحديد أهداف صلبة وواضحة، من السهل الوقوع في مصيدة مقارنة التفاح بالبرتقال، ويصبح من الصعب الحكم على وجهات النظر المتعارضة؛ حيث يستخدم المدافعون تلك المقاييس (صافي الدخل، والعائد على رأس المال، والوجود في السوق، وحصة العقل، وهكذا) التي تدعم بديلهم المفضل، ويصبح التفكير الغامض، والتأخيرات الطويلة هي الأكثر احتمالًا.

من أجل تجنب المشكلة، يجب على الفريق أن يحدد الأهداف بوضوح، ويراجعها على نحو متكرر في أثناء عملية صناعة القرار، ويمكن أن تكون هذه الأهداف معقدة ومتعددة الأوجه، كمًّا ونوعًا، ولكن بصرف النظر عن الشكل الذي تتخذه، فيجب أن تعطي لها الأولوية القصوى. لقد أوضحت الدراسات المتعلقة بقرارات الاندماج أنه بوصول العملية إلى نهايتها، حيث يبدأ المديرون الشعور بضغط المواعيد النهائية والاهتمام بالإغلاق، فإنهم غالبًا ما يلجؤون إلى التنازل، أو إجراء تعديل على المعايير التي وضعوها أصلًا للحكم على وجاهة الصفقة.

**الانشقاق والنقاش**

لقد حاجج الفيلسوف الأسكتلندي الكبير ديفيد هيوم على نحو مقنع بشأن جدارة النقاش حين قال: «إن الحقيقة تخرج من الجدال بين الأصدقاء». توجد طريقتان لقياس صحة النقاش: نوعية الأسئلة التي تُطرَح، ومستوى الإنصات.

بعض الأسئلة تفتح الباب للنقاش على مصراعيه، فيما تضيّق أخرى هذا النقاش، وتضع حدًّا للمداولات، والأسئلة النظرية المضادة تشعل عادة نقاشًا صحيًّا. يشير أحد المديرين الذين عملوا مع الرئيس التنفيذي السابق لشركة أمريكان إكسبرس هارفي جولوب إلى وقت التزمت فيه الشركة بتخفيض رسوم البطاقات الائتمانية، وبصورة غير متوقعة اقترح جولوب زيادة الرسوم بدلًا من ذلك. يقول المدير: «لا أعتقد أنه كان يقصدها بصورة جادة، لكنه بالتأكيد علّمنا كيف نفكر بشأن الرسوم».

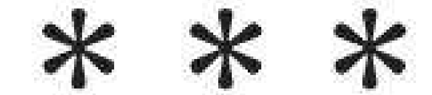
بالإضافة إلى أن مستوى الإنصات يشكل مؤشرًا لا يقل أهمية على صحة عملية صنع القرار. إن الإنصات الرديء يؤدي إلى تحليل خطأ، وتجاذبات شخصية، وإذا كان المشاركون يقاطعون بعضهم بصورة عادية، وتتراكم الردود الداحضة قبل استيعاب التعليقات السابقة، فإن ذلك يؤدي إلى بروز نزاعات خاضعة للتأثير، ويصبح النقاش المتحضر بسرعة مستحيلًا، علاوة على أن الزمالة والانسجام بين المجموعات تختفي عادة في غياب إنصات فاعل.

**النزاهة المنشودة**

إن مقياس الوقت الحقيقي للنزاهة المنشودة يكمن في مستوى المشاركة الذي يُحافَظ عليه بعد الوصول إلى نقطة وسطية رئيسة أو معلم مهم. في غالب الأحيان، يُعَد الانخفاض في المشاركة بمثابة إنذار مبكر لوجود مشكلات في التنفيذ، حيث يظهر بعض أعضاء الفريق عدم رضاهم من خلال التصويت بالأقدام.

في حقيقة الأمر، الحفاظ على انخراط الأشخاص في العملية ربما يشكل -في نهاية المطاف- العامل الأكثر حسمًا في صنع القرار؛ صنعه بصورة فاعلة، إنه العمل الذي يحتل المركز بالنسبة إلى القيادة، ويجمع بصورة فريدة المواهب المتعددة للقائد، فهو يتطلب الجلد من أجل تشجيع النزاع في وقت يُقبَل فيه بالغموض، ويتطلب الحكمة لمعرفة الوقت الذي يُغلَق فيه النقاش، ويتطلب الصبر لمساعدة الآخرين على تفهم الأسباب الكامنة وراء اختيارك، وأخيرًا وليس آخرًا، يتطلب العبقرية اللازمة لإحداث التوازن؛ أي المقدرة على استيعاب الاختلاف الذي قد يميز المناقشات المبكرة والوحدة اللازمة لتنفيذ فاعل. فهم قورش الكبير، مؤسس الإمبراطورية الفارسية وأحد مشاهير القادة العسكريين، الجوهر الحقيقي للقيادة في القرن السادس قبل الميلاد، وذلك عندما عزا نجاحه إلى «تعدد المشورة ووحدة القيادة».

نشرت لأول مرة في أغسطس 2001م.



## من الذي يمتلك القرار النهائي؟

## ما مدى وضوح أدوار القرارات في تعزيز الأداء المؤسسي؟

**بول روجرز و مارسيا بلينكو**

القرارات هي بمثابة العملة الشرعية لعالم الأعمال. إن أي نجاح، أو أي تعثر، أو أي فرصة تُقتنَص أو تُضيَّع، هي نتيجة قرار اتخذه شخص ما أو فشل في اتخاذه. في العديد من المؤسسات، وتُحتجَز القرارات على نحو روتيني في المؤسسات كفكة العملة، لكن الأمر الذي نحن بصدده هو أهم من الفكة، بطبيعة الحال؛ إنه أداء المؤسسة بصورة عامة. لا يهم أي صناعة تنتسب إليها، وحجم شركتك أو شهرتها، أو مدى ذكاء إستراتيجيتك. إذا لم تستطع اتخاذ القرارات الصحيحة وبسرعة وفاعلية، وتنفذ تلك القرارات كما ينبغي، فإن عملك سيتراجع.

في الحقيقة، إن اتخاذ القرارات الجيدة وبسرعة يمثل السمة المميزة للمؤسسات ذات الأداء الفائق، وعندما قمنا بمسح شمل مديرين في 350 شركة عالمية بشأن فاعليتهم التنظيمية، أفاد 15 بالمئة فقط أن مؤسساتهم تفوق منافساتها في ميدان الأعمال. إن

ما يميز هذه المؤسسات هو الجودة والسرعة وتنفيذ صناعة القرار. تتمتع أكثر المؤسسات فاعلية بأداء عالٍ في ما يتعلق بالقرارات الإستراتيجية؛أي أسواق تدخل أو تغادر، وأي شركات تشتري أو تبيع، وأين توجه رأس مالها ومواهبها، غير أنها تتألق بحق عندما يأتي الأمر إلى العمليات التشغيلية الحاسمة التي تتطلب الاتساق والسرعة؛كيف توجه ابتكارات المنتجات؟ ما أفضل طريقة لطرح الماركات التجارية؟ كيف تدير شركاء القنوات؟.

على أنه حتى في الشركات التي تتمتع بالاحترام بفضل حسمها، فإنه يمكن أن يوجد غموض حول من سيكون مسؤولًا عن قرار معين، ونتيجة لذلك فإن عملية صنع القرار برمتها قد تتعثر، ويكون ذلك عادة في واحد من أربعة مآزق: الاعتبارات العالمية في مواجهة المحلية، والمركز في مواجهة وحدة الأعمال، ووظيفة في مواجهة وظيفة، والشركاء الداخليون في مواجهة الشركاء الخارجيين.

أول عنق زجاجة تتمثل في الاعتبارات العالمية مقابل المحلية، وهي تنشأ تقريبًا في كل عملية، وفي كل وظيفة تجارية رئيسة. في كثير من الأحيان، تتعرض القرارات الخاصة بتصميم الماركات التجارية، وتطوير المنتجات لكمين هنا، وذلك عندما تتصارع الشركات حول حجم السلطة الذي يجب منحه للشركات المحلية في تصميم المنتجات المخصصة لأسواقها، ويمثل التسويق قضية تقليدية في المواجهة بين الاعتبارات العالمية والمحلية؛ هل يجب منح الأسواق المحلية السلطة في تقرير السياسات التسعيرية والإعلانية؟

عنـق الزجاجـة الثاني، هو المواجهة بين المركـز ووحدة الأعمال فـي صناعة القـرار، قد يؤثر فـي العلاقة بين الشـركات الأم وفروعها، وتقـف وحـدات الأعمال في خـط المواجهة قريبًا من العمـلاء؛ المركز يتمتـع برؤيـة الصـورة الكبرى، ويحـدد الأهداف العريضـة، ويتأكد من تركيز المؤسسة على الربحية. أين يجب أن تقع سلطة صنع القرار؟ هل يتعيَّن أن يعتمد استثمار رأسمالي كبير، على موافقة وحدة الأعمال التي ستمتلكه مثلًا، أم يجب أن تكون الكلمة الفصل لمقر الشركة الرئيس؟

أمـا مسـألة الوظيفة في مواجهـة الوظيفة في عمليـة صنع القرار فربما تمثل المأزق الأكثر شـيوعًا؛ فعلى سـبيل المثال، تواجه كل شركة صناعيـة مهمـة الموازنة بين تطوير المنتج وتسـويقه فـي أثناء تصميم منتج جديد. من الذي سـيقرر ماذا؟ إن القرارات التي تتعرض لتداخل الوظائف غالبًا ما تنتهي إلى حلول وسط غير فاعلة، حيث توجد حاجة فـي كثير من الأحيـان إلى مراجعتها؛ لأن الأشـخاص ذوي الاختصاص لم يشركوا في البداية.

مـأزق صناعـة القرار الرابع هو الشـركاء الداخليـون في مواجهة الشـركاء الخارجييـن، فقـد أصبح مألوفًـا منذ بروز ظواهر الاسـتعانة بمصـادر خارجيـة، بوصفـه خـط دفـاع أول ضـد التفكيـر الجمعـي، والمشـاريع المشتركة، والأحلاف الإسـتراتيجية، ومنح حقوق الامتياز. فـي ظـل مثـل هـذه الترتيبات، يجـب أن تكون الشـركات واضحـة تمامًا بشـأن أي القـرارات التـي يملكهـا الشـركاء الخارجيـون (تتعلـق عـادة بتنفيذ الإسـتراتيجية)، وأي القرارات يجب أن تُتَّخَذ باسـتمرار داخليًّا

(القـرارات التـي تتعلـق بالإسـتراتيجية نفسـها). فـي حالة الاسـتعانة بمصـادر خارجيـة -علـى سـبيل المثـال- افترض مسـوقو الملابس والأحذيـة التـي تحمـل ماركات تجاريـة أن الموردين الأجانـب يمكن أن يكونوا مسؤولين عن اتخاذ القرارات التي تتعلق بأجور موظفي المصانع وظروف عملهم؛ لقد كان خطًا كبيرًا.

**الفكرة باختصار**

القـرارات هـي بمثابة العملة الشـرعية في عالـم الأعمـال. إن أي نجاح، أو أي تعثـر، أو أي فرصـة تُقتنَص أو تُضيَّـع، تنبثـق مـن قـرار اتخذه شـخص ما أو فشل في اتخاذه، غير أنه في العديد من الشركات، تتعطل القرارات على نحو روتيني داخل المؤسسات، الأمر الذي يضر بأداء الشركة برمتها.

من المذنب؟ يوجد غموض حول من المسـؤول وعن أي قرار هو مسـؤول؛ ففي إحدى شـركات صناعة السـيارات حيث كان يوجد إخفاق في الالتزام بمراحل طـرح طـرز جديـدة، اعتقـد كل مـن المسـوقين ومطـوري المنتجـات بأنهـم المسؤولون عن اتخاذ قرارات بشأن الميزات والألوان القياسية، فما النتيجة؟ نـزاع حول من يمتلك القرار النهائي، ومراجعات لا نهاية لها للقرارات، وعدم الالتزام بمواعيد نهائية؛ ما أدى إلى خسارة مبيعات.

كيـف تُوضـح عمليـة المسـؤولية بشـأن القـرارات؟ أسـند أدوارًا واضحـة إلى القرارات التي تؤثر في أداء شركتك؛ مثلًا أي الأسواق ستدخل؟ أين توزع رأس المـال؟ وكيف توجـه الابتكارات الخاصـة بالمنتج؟ اسـتخدم مقاربة (رابيد) (RAPID): من الذي يجب أن يقترح مسـار عمل بشـأن قرار رئيس؟ من الذي سـيوافق على توصية قبل أن تمضي قدمًا؟ من الذي سـيقوم بالأعمال اللازمة لتنفيـذ القرار؟ من الذي يُحتاج إلى مُدخلـه (رأيه) لتحديد جدوى الاقتراح؟ من الذي يقرر؛ أي يحدد موعد إغلاق القرار، ويلزم المؤسسة بتنفيذه؟

عندما توضح أدوار القرار، فإنك تقوم بتقرير الاختيارات الصحيحة بصورة سريعة وفاعلة.

## التخلص من المآزق

تكمن أهم خطوة نحو إزالة المآزق عن طريق عملية صنع القرار في إناطة أدوار ومسؤوليات واضحة؛ صانعو القرار الجيدون يعرفون أي قرارات تهم الأداء بصورة حقيقية؛ فهم يفكرون بعمق إزاء من الذي يجب أن يصيغ توصية بالسير في طريق معين، ومن الذي يجب أن يعطي الموافقة، ومن الذي يمتلك المدخلات، ومن الذي تقع عليه المسؤولية النهائية في صنع القرار، ومن الذي سيكون مسؤولًا عن استمرارية التنفيذ؛ إنهم يقومون بالعملية على نحو روتيني، والنتيجة: تنسيق أفضل، وأوقات أسرع في الاستجابة.

لقد صاغت الشركات عددًا من الأساليب لتوضيح مهمة القرارات وإناطة المسؤوليات، وقد استخدمنا مقاربة تدعى (رابيد) RAPIDالتي طوِّرت عبر السنين، ومن أجل مساعدة مئات الشركات في تطوير إرشادات واضحة بشأن صناعة القرارات، وهي بطبيعة الحال ليست ترياقًا (إذ إن أي متخذ قرار ينقصه الحسم -على سبيل المثال- يستطيع أن يدمر أي نظام جيد)، غير أنها تشكل بداية مهمة. إن أحرف هذه المقاربة تمثل الأدوار الرئيسة في أي عملية صنع قرار، وإن كان لا يُقام بهذه الأدوار بهذا الترتيب: التوصية، والموافقة،

والتنفيذ، والمدخل، واتخاذ القرار. (انظر الشريط الجانبي: مقال تمهيدي في صناعة القرار).

إن الأشخاص الذين يوصون بمسار عمل معين مسؤولون عن صياغة اقتراح أو تقديم بدائل، وهم يحتاجون إلى بيانات وتحليلات لدعم توصياتهم، وكذلك إلى فهم عام حول ما المنطقي، والعملي، والفاعل.

أما الأشخاص الذين يعطون الموافقة على التوصيات فهم الذين يتعيَّن عليهم أن يوقعوا عليها قبل أن تمضي قدمًا، وإذا ما نقضوا الاقتراح، فإنه يتعيَّن عليهم أن يعملوا مع الجهة الموصية للتوصل إلى بديل أو رفع القضية إلى الشخص المنوط به اتخاذ القرار النهائي، ومن أجل أن تستمر عملية صنع القرار بصورة سلسة، يجب أن يكون حق النقض في يد فئة قليلة من الأشخاص، ويمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص مسؤولين عن الالتزام القانوني أو التنظيمي، أو يكونوا رؤساء وحدات تتأثر عملياتها بالقرار إلى حد كبير.

الأشخاص الذين لديهم مسؤولية عن المدخلات تجري استشارتهم بشأن التوصيات، وترتكز مهمتهم على توفير الحقائق ذات العلاقة والتي تشكل القاعدة التي تبنى عليها أي قرارات جيدة: إلى أي مدى يبدو الاقتراح عمليًّا؟ هل تستطيع الجهة الصانعة التأقلم مع التغير في التصميم؟ إذا توافرت وجهات نظر مخالفة أو متباينة، فمن الأهمية بمكان ضم هؤلاء الأشخاص إلى الطاولة في الوقت المناسب. إن الجهة الموصية ليست تحت أي التزام للتصرف بالمدخل الذي

تتسلمه، ولكن يتوقع منها أن تأخذه في الحسبان، خاصة لأن الأشخاص الذين يتقدمون بهذا المدخل هم بصورة عامة من بين أولئك الذين سينفذون القرار. يشكل الإجماع هدفًا قيّمًا، ولكن بوصفه أحد معايير صناعة القرار، فقد يشكل عائقًا للعمل أو وصفة لحل وسط ينطوي على أقل ما يمكن من القواسم المشتركة. أما الهدف العملي الأفضل فيكمن في جعل كل شخص منخرط في العملية يوافق على القرار.

في نهاية المطاف، يوجد شخص واحد يجب أن يقرر؛ فصانع القرار هو المصدر الوحيد للمسؤولية الذي يجب أن يحدد إغلاقًا لصنع القرار، ويلزم المؤسسة بأن تنفذه، وحتى يكون قويًّا وفاعلًا، يجب على الشخص المنوط به اتخاذ القرار النهائي أن يتمتع بمقدرة جيدة للحكم على قضايا الأعمال، وأن يكون ملمًّا بالبدائل ذات العلاقة، وأن يكون متحيزًا للعمل، وأن يتمتع بالدراية العميقة بالمؤسسة التي ستتولى تنفيذ القرار.

تتعلق المرحلة النهائية في العملية بالأشخاص الذين سينفذون القرار، فهم يتأكدون من أن القرار يُنفَّذ فورًا وعلى نحو فاعل، وحاسم، وفي كثير من الأحيان تجد قرارًا ينفذ بسرعة يلحق الهزيمة بقرار لامع يُنفَّذ ببطء، وعلى نحو سيئ.

يمكن استخدام مقاربة (رابيد) للمساعدة على إعادة النظر في الطريقة التي تعمل بها مؤسسة ما، أو تتعامل مع أحد المآزق التي تواجهها. تستخدم بعض الشركات هذه المقاربة للتعامل مع أرفع عشرة أو عشرين قرارًا، أو فقط للتعامل مع الرئيس التنفيذي وقراراته أو

قراراتها المباشرة، وتستخدم شركات أخرى هذه المقاربة في أقسام المؤسسة جميعها؛ من أجل تحسين الخدمات المقدمة للعملاء عن طريق توضيح الأدوار المتعلقة باتخاذ القرار في الصف الأول؛ على سبيل المثال، عندما يجد أشخاص طريقة فاعلة لصنع القرارات فإنهم يوسعون دائرة انتشار المعلومة، فبعد أن استخدم كبار المديرين في مؤسسة تجارة تجزئة أمريكية مقاربة (رابيد) للتعامل مع مجموعة شائكة من قرارات الشركات، أدخلوا مباشرة العملية إلى مؤسساتهم العاملة.

ومن أجل تقييم العملية على أرض الواقع، دعونا ننظر إلى الكيفية التي تعاملت بها أربع شركات مع مآزقها التي تتعلق بصناعة القرار.

**الفكرة ممارسة**

**أنموذج القرار باستخدام مقاربة (رابيد)**

لكل قرار إستراتيجي، أسند الأدوار والمسؤوليات الآتية:

| **الأشخاص الذين...** | **مسؤولون عن...** |
| --- | --- |
| يصوغون التوصية | • تقديم اقتراح بشأن قرار رئيس، جمع المدخلات، توفير البيانات والتحليلات من أجل القيام باختيار معقول وفي الوقت المناسب.<br>• إجراء مشاورات مع مقدمي المدخلات؛ الاستماع إلى وجهات نظرهم واستيعابها، والفوز بدعمهم للقرار. |

| | |
|---|---|
| يوافقون | • إجراء مفاوضات مع الجهات المقدمة للتوصيات لتعديل الاقتراح إذا ما كانت لديهم مخاوف بشأن الاقتراح الأصيل.<br>• رفع القضايا التي لا حلول لها إلى صاحب القرار إذا لم يستطع الذين يوافقون ويقدمون التوصيات حلَّ خلافاتهم.<br>• إذا كان ذلك ضروريًّا، ممارسة حق النقض ضد التوصية. |
| ينفذون | • تنفيذ القرار عندما يُتخذ.<br>• التأكد من أن القرار قد نُفِّذَ مباشرة وبصورة فاعلة. |
| يقدمون المدخلات | • تزويد الجهات الموصية بالحقائق ذات العلاقة مما يلقي الضوء على جدوى الاقتراح ومضامينه العملية. |
| يقررون | • العمل بوصفه جهة مسؤولة وحيدة.<br>• إغلاق المداولات حول القرار بحل المآزق التي تواجه عملية صنع القرار جميعها.<br>• إلزام المؤسسة بتنفيذ القرار. |

**عوائق الأدوار المتعلقة بالقرار**

عندما تُسند الأدوار المتعلقة بالقرار نفِّذ ما يأتي:

- تأكد من أن شخصًا واحدًا يمتلك (القرار النهائي)؛ فإذا اعتقد شخصان أو أكثر أنهم باشتراكهم في قرار معين، فإن ذلك سيفضي إلى نزاع.

- توقـع تكاثـرًا فـي عـدد الأشـخاص (الموافقيـن)؛ فوجـود عـدد كبيـر من الأشـخاص الذيـن يمتلكـون حـق النقض من شـأنه شـل الأشـخاص الذين قدمـوا التوصيـة، وإذا كان عدد الذين يجب عليهم أن يوافقوا كبيرًا، فإنك قد تكون أخفقت في دفع القرارات إلى أسفل بما فيه الكفاية في مؤسستك.

تجنب إسناد مدخلات كثيرة؛ فعندما يقدم العديد من الأشخاص مدخلات، فإن بعضهم على الأقل لن يقدم إسهامات ذات معنى.

**أنموذج (رابيد) في التطبيق العملي**

مثال: في سلسلة المتاجر الشاملة البريطانية جون لويس، أراد المشترون من الشـركة أن يزيـدوا من مبيعاتهـم ويخفضوا من التعقيدات عـن طريق تقديم نمـاذج أقـل مـن طاحنات الملـح والفلفل اليدويـة، وطرحت الشـركة مجموعة خـط الإنتـاج من غير إشـراك موظفي المبيعات، وانخفضـت المبيعات. ولدى زيـارة المشـترين للمتاجـر وجـدوا أن موظفـي المبيعـات (الذيـن لـم يفهموا الإسـتراتيجيـة الكامنـة وراء التوصيـات) قد خفضوا مسـاحات الرفوف إلى النصف لتواكب التخفيض في أصناف المنتج، بدلًا من الإبقاء على المساحات نفسها، وتخزين المزيد من المنتجات.

ومـن أجـل حـل المشـكلة منحـت الشـركة المشـترين القـرار النهائـي فـي ما يتعلق بالمسـاحات التي ستشـغلها أصناف المنتجـات، وكان البائعون يتمتعون بالموافقـة: وإذا لـم يبـدُ توزيـع المسـاحات منطقيًّـا بالنسـبة إليهـم، فإنهـم سـيفرضون مفاوضـات إضافية، علاوة علـى أنهم كانوا يمتلكـون التنفيذ، في عرض المنتجات في المتاجر.

وعندمـا وُضِّحـت أدوار القـرار، تجـاوزت مبيعـات طاحنـات الملـح والفلفـل المستويات الأصيلة.

## دليل تمهيدي لصناعة القرار

إن صناعة القرار الجيدة تعتمد على إسناد أدوار واضحة ومحددة، ويبدو هذا بسيطًا بما فيه الكفاية، غير أن العديد من الشركات تجتهد في اتخاذ القرارات؛ لأن كثيرًا من الأشخاص يشعرون بأنهم مسؤولون، أو لا أحد منهم يشعر بذلك. توفر مقاربة (رابيد) وغيرها من الأدوات التي تستخدم في تحليل عملية صنع القرار، أساليب لفرق الإدارة العليا لإسناد الأدوار وإشراك الأشخاص ذوي العلاقة، ويتمثَّل المفتاح لذلك في توضيح من الذي يمتلك مدخلًا، ومن الذي يحق له أن يقرر، ومن الذي ينفذ القرار.

إن أحرف (رابيد) الخمسة (باللغة الإنجليزية) هي الأحرف الأولى من خمسة أدوار حاسمة في صناعة القرار: التوصية، والموافقة، والتنفيذ، والمدخل، والقرار. كما سترى، لا يُقامُ بالأدوار بهذا الترتيب نفسه تمامًا؛ إذ أعطينا لأنفسنا بعض الحرية من أجل تصميم اختصار مفيد.

**التوصية**

الأشخاص الذين يقومون بهذا الدور مسؤولون عن صياغة اقتراح، وتجميع المدخلات، وتوفير البيانات والتحليل الصحيحين من أجل اتخاذ قرار معقول في وقت مناسب، وفي سياق تطوير الاقتراح، يتشاور الأشخاص المنوط بهم صياغة التوصيات مع الأشخاص الذين يوفرون المدخلات، ليس فقط من أجل سماع آرائهم واستيعابها، ولكن أيضًا من أجل بناء التزام في نطاق العملية؛ يجب أن يتمتع الأشخاص الذين يقدمون التوصيات بالمهارات التحليلية، والفهم العام، والذكاء التنظيمي.

**الموافقة**

يتمتع الأفراد الذين يقومون بهذا الدور بالقدرة على نقض— بنعم أو لا— التوصيات. إن ممارسة حق النقض من شأنه إثارة نقاش بينهم وبين الذين يصيغون التوصيات، الأمر الذي يجب أن يؤدي إلى تعديل الاقتراح، وإذا كان

هذا الأمر يستلزم وقتًا طويلًا، أو إذا لم يتمكن الطرفان ببساطة من الاتفاق، فباستطاعتهما رفع القضية إلى الشخص الذي في يده القرار النهائي.

**المدخلات**

تجري استشارة هؤلاء الأشخاص بشأن القرار، ونظرًا إلى أن الأشخاص الذين يوفرون المدخلات ينخرطون عادة في التنفيذ، فإن لدى صائغي التوصيات مصلحة في أخذ نصائحهم على محمل الجد. لا يوجد مدخل ملزم، ولكن يجب ألَّا يقوِّض هذا أهميته، وإذا لم يُشرَك الأشخاص المناسبون ويُحفَّزوا، فمن المحتمل جدًّا أن يتعثر القرار في أثناء التنفيذ.

**اتخاذ القرار**

يُعدُّ الشخص الذي بيده القرار النهائي صانعَ القرار رسميًّا؛ فهو أو هي يكون مسؤولًا في نهاية المطاف عن القرار، سواء أجيدًا كان أم سيئًا، ولديه السلطة النهائية لحل أي مشكلة في عملية صنع القرار، وإلزام المؤسسة بتنفيذه.

**التنفيذ**

عندما يُتَّخذ القرار، فإن شخصًا أو مجموعة أشخاص سيكونون مسؤولين عن تنفيذه، وفي بعض الحالات، يكون الأشخاص المسؤولون عن تنفيذ القرار هم الأشخاص أنفسهم الذين أوصوا به.

إن كتابة الأدوار وإسناد المسؤوليات هي خطوات ضرورية، غير أن صناعة القرار الجيد تتطلب أيضًا عملية صحيحة، ووجود عدد كبير من القواعد من شأنه أن يتسبب في انهيار العملية تحت وطأة ثقلها، فأكثر العمليات فاعلية تلك التي تحكمها تفصيلات دقيقة، ولكنها بسيطة بما فيه الكفاية بحيث تعدل إذا تطلب الأمر.

عندما يوجد تباطؤ في العملية، فإن المشكلة تعود غالبًا إلى واحدة من ثلاث بؤر اختلال، هي: أولًا، وجود قصور في الوضوح بشأن من يمتلك القرار النهائي؛ فإذا ظن أكثر من شخص واحد أنه يمتلك القول الفصل بشأن قرار معين، فإن ذلك القرار سيكون موضع نزاع، وعكس ذلك سيكون مدمرًا

بالدرجة نفسها، ولا يوجد من هو مسؤول عن قرارات حاسمة؛ ما يسبب معاناة للشركة. ثانيًا، إن تعدد الأشخاص الذين يتمتعون بسلطة النقض ستجعل الحياة صعبة بالنسبة إلى الذين يصيغون التوصيات؛ فإذا كان في الشركة عدد كبير ممن يسند إليهم (دور الموافقة)، فإن ذلك يعني عادة أن القرارات لم تُدفع إلى أسفل بما فيه الكفاية في المؤسسة. ثالثًا، إذا توافر عدد كبير ممن يطلب إليهم توفير مدخلات، فذلك يشير إلى أن بعضهم على الأقل لا يقدمون إسهامات ذات معنى.

## الاعتبارات العالمية في مواجهة المحلية

الشركات الكبرى جميعها تعمل هذه الأيام في الأسواق العالمية، حيث تشتري مواد خام في مكان ما، وتنقلها إلى مكان آخر، فيما تبيع المنتجات الجاهزة في أنحاء العالم جميعها. إن معظم الشركات تحاول في الوقت نفسه بناء حضور وخبرة محليين، وتحقيق اقتصاديات الحجم، وصناعة القرار في مثل هذه البيئة ليست بتلك السهولة؛ ففي كثير من الأحيان، تتقاطع القرارات عن طريق الحدود بين المديرين العالميين والمحليين، وفي بعض الأحيان عن طريق طبقة إقليمية بينهما: ما الاستثمارات التي تسهل سلسلة توريداتنا؟ إلى أي مدى سنمضي في توحيد معايير منتجاتنا أو تصميمها من أجل الأسواق المحلية؟

تكمن البراعة في صنع القرار في تجنب الوصول إلى وضع عالمي من غير تفكير أو إلى وضع محلي من غير أمل، وإذا مالت السلطة المناط بها اتخاذ القرار كثيرًا إلى المديرين العالميين، فَسَيُتَجاهلُ

ما يفضله العملاء المحليون بسهولة، الأمر الذي سيضعف فاعلية العمليات المحلية ورشاقتها، ولكن منح سلطة محلية مفرطة، من شأنه أن يفوت على الشركة تحقيق اقتصاديات حجم كبيرة أو فرصًا للوصول إلى عملاء عالميين.

ومن أجل تحقيق التوازن، يتعيَّن على الشركة تعرف أهم مصادر القيمة التي لديها، والتأكد من أن أدوار صناعة القرار تنسجم معها. كان التحدي الذي واجه مارتن بروتون؛ الرئيس التنفيذي السابق ورئيس الشريكة البريطانية الأمريكية للتبغ، وهي ثاني أكبر شركة تبغ في العالم. في عام 1993م، عندما عين بروتون رئيسًا تنفيذيًّا، وكانت الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ تتراجع لصالح أقرب منافسيها، وكان بروتون يعلم أن الشركة بحاجة إلى أن تحصل على فائدة أكبر من حجمها العالمي، غير أن أدوار صناعة القرار ومسؤولياته كانت تصطدم مع هذا الهدف، وكانت أربع وحدات جغرافية تدير نفسها بصورة مستقلة، ونادرًا ما تبدي التعاون، حتى إنها كانت في بعض الأحيان تقوم بمهمة المنافسة. لقد ثبتت صعوبة تحقيق الانسجام بين الماركات العالمية، بالإضافة إلى أن تخفيض التكاليف نتيجة لتضافر الوحدات العاملة بدا أمرًا بعيد المنال، وكان المقربون من الصناعة يطلقون النكات بالقول: «توجد سبع شركات تبغ في العالم؛ أربع منها هي الشركة البريطانية الأمريكية للتبغ». وعقد بروتون العزم على تغيير الجزء الأخير من النكتة.

كان في مخيلة الرئيس التنفيذي مؤسسة تستفيد من الفرص التي يوفرها مشروع عالمي؛ ماركات عالمية تنافس الماركات الأكثر نجاحًا مثل مارلبورو من إنتاج شركة ألتريا جروب، وشراء المواد الخام المهمة على المستوى العالمي، بما في ذلك التبغ، وتحقيق انسجام أفضل في مجال الابتكار وإدارة شؤون العملاء، غير أن بروتون لم يشأ أن تفقد الشركة رشاقتها وولعها التنافسي في الأسواق المحلية بنقل جزء كبير من سلطة صناعة القرار إلى المديرين العالميين.

كانت خطوته الأولى توضيح الأدوار التي تتعلق بأهم القرارات، وأصبحت المشتريات ميدانًا لإجراء التجارب؛ كانت كل وحدة عاملة تختار مورديها في السابق، وتجري المفاوضات للتوصل إلى عقود لشراء المواد جميعها، وفي عهد بروتون، شُكِّل فريق عالمي للمشتريات في مقر الشركة، حيث أُعطي السلطة في اختيار الموردين وإجراء المفاوضات بشأن الأسعار، وجودة المواد العالمية، بما في ذلك شراء التبغ بالجملة وأنواع معينة من التغليف، وأعطيت فرق المشتريات الإقليمية الآن مدخلًا إلى الإستراتيجيات العالمية للمواد، ولكن في نهاية المطاف تعيَّن عليها تنفيذ قرارات فريق المشتريات العالمي، وبمجرد أن وقع الفريق العالمي العقود مع الموردين، كانت المسؤولية تُنقَل إلى الفرق الإقليمية التي كانت تضع بدورها تفصيلات التسليم والخدمات مع الموردين في مناطقهم. بالنسبة إلى المواد التي كانت لا تنطوي على اقتصاديات الحجم (على سبيل المثال فلاتر السجائر

بنكهة المنثول لسوق أمريكا الشمالية) ، احتفظت الفرق الإقليمية بسلطة صنع القرار.

وفيما كسبت الجهود الرامية إلى تحسين صناعة القرار في المشتريات زخمًا ، شرعت الشركة في توضيح الأدوار في قراراتها الرئيسة جميعها. ولم تكن العملية بهذه السهولة. إن شركة بحجم الشركة البريطانية الأمريكية لصناعة التبغ كانت تحتوي على عدد كبير من المكونات العاملة، وتطوير نظام عملي لصناعة القرار كان يتطلب التعامل مع كثير من التفاصيل، والأكثر من ذلك أن صناعة القرار تنطوي على سلطة، وغالبًا ما يتردد الأشخاص في التخلي عنها.

من الأهمية بمكان بالنسبة إلى الأشخاص الذين سيعيشون مع النظام الجديد أن يساعدوا على تصميمه. شكل بروتون في الشركة البريطانية الأمريكية لصناعة التبغ، مجموعات عاملة يقودها أشخاص أُعِدوا بصورة ضمنية أو صريحة لأدوار قيادية في المستقبل؛ فعلى سبيل المثال، طلب من بول آدامز الذي خلف بروتون في نهاية المطاف بوصفه رئيسًا تنفيذيًّا ، أن يقود المجموعة التي أسندت إليها مهمة إعادة تخطيط صناعة القرار في ما يتعلق بإدارة الماركات وشؤون العملاء؛ كان آدامز في ذلك الوقت يشغل منصب رئيس إقليمي في إحدى الوحدات العاملة، وأبلغ بروتون كبار مديريه، بمن فيهم بعض مرؤوسيه المباشرين، أن مهمتهم تتمثل في تقديم مدخلات وليس نقض التوصيات، ولم يرتكب بروتون خطأ السعي لتحقيق الإجماع الذي غالبًا ما يشكل إعاقة للعمل، وبدلًا من ذلك أوضح أن الهدف لم يكن

تقرير ما إذا كان يجب تغيير عملية صنع القرار، ولكن تحقيق القبول بالكيفية التي يُنجز فيها العمل على نحو فاعل ما أمكن ذلك.

أوجدت أدوار القرار الجديدة الأساس الذي كانت الشركة بحاجة إليه للعمل بصورة ناجحة على المستوى العالمي فيما يحافظ على المرونة على المستوى المحلي، لقد انعكس التركيز والفاعلية في صناعة القرار على نتائج الشركة بعد إصلاح عملية صنع القرار، وشهدت الشركة البريطانية الأمريكية لصناعة التبغ قرابة عشر سنوات من النمو في المبيعات والأرباح والقيمة السوقية التي فاقت المستويات التي حققتها منافساتها بكثير، ومضت الشركة قدمًا حتى أصبحت أسهمها من أفضل الأسهم في السوق البريطانية، وبرزت بوصفها لاعبًا عالميًّا رئيسًا في صناعة التبغ.

## المركز في مواجهة وحدات الأعمال

إن أول قاعدة في صنع القرار هي تبوُّء الأشخاص المناسبين للأماكن المناسبة في المؤسسة. وبالنسبة إلى بروتون، كان تحقيق اقتصاديات الحجم يتطلب انتزاع فريق الشركة العالمي بعض سلطات صنع القرار من الأقسام الإقليمية في العديد من الشركات، وتُنَفذ إجراءات توازن مماثلة بين المديرين في المركز والمديرين في وحدات الأعمال، إذا ما ضُخَّ كثير من القرارات إلى المركز، فإن عملية صنع القرار تتعطل. المشكلة تختلف -وإن كانت لا تقل خطورة- عندما تُرفَع القرارات الخطأ إلى كبار المديرين.

في كثير من الأحيان تواجه الشركات مثل هذا النوع من المشكلات، وفي المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم، يتعامل فريق إداري واحد -وفي بعض الأحيان قائد واحد- بفاعلية مع كل قرار رئيس، على أنه حينما تنمو الشركة وتصبح عملياتها أكثر تعقيدًا، فلن يعود في مقدور كبار المديرين استيعاب التفاصيل التي تتطلبها صناعة القرارات في كل نشاط تجاري.

إن التغيير في نمط الإدارة الذي يجري غالبًا عند وصول رئيس تنفيذي جديد، يمكن أن يوجد توترات مماثلة؛ في شركة بريطانية كبيرة للتجزئة -على سبيل المثال- كان الفريق عالي المستوى معتادًا على أن يتخذ المؤسس القرارات المهمة كلّها، وعندما بدأ خلفه في السعي للحصول على الإجماع بشأن قضايا مهمة، وجد الفريق نفسه فجأة غير متأكد من مهمته، الأمر الذي أدى إلى تعطيل قرارات عدة، وهو سيناريو شائع، غير أن معظم الفرق الإدارية ومجالس الإدارة لا تُبيِّن الكيفية التي يجب أن تتغير بها سلطة صناعة القرارات تبعًا للتغيرات التي تحدث في الشركات.

لقد سلطت فرصة للنمو الضوء على هذه القضية في مؤسسة وايث (التي كانت تعرف حينئذ بالمنتجات المنزلية الأمريكية) في أواخر عام 2000م؛ تمكن قسم المنتجات الصيدلانية في شركة وايث -بالنمو الذاتي والاستحواذات والشراكات- من تطوير ثلاثة أقسام كبيرة في مجال الأعمال، هي: التكنولوجيا الحيوية، واللقاحات، والمنتجات الصيدلانية التقليدية، وبالرغم من أن كل نشاط تجاري

من هذه الأنشطة له ديناميكيته السوقية، ومتطلباته التشغيلية وأهدافه البحثية، كانت القرارات الأكثر أهمية ترفع إلى إحدى مجموعات كبار المديرين. يقول جوزيف ماهادي؛ رئيس دائرة الأعمال في أمريكا الشمالية والعالم لشركة وايث للمنتجات الصيدلانية: «لقد كنا نستخدم أشخاصًا مطلعين على كل شيء في التعامل مع القضايا جميعها». ويضيف: «لقد كان هذا مؤشرًا على أننا لم نكن نمتلك أفضل عمليات صنع القرار».

اتضحت المشكلة لوايث عندما رأى المديرون في وحدة أعمال التكنولوجيا الحيوية فرصة مهمة -ولكنها قابلة للاختفاء- لتأسيس مركز قيادي بدواء إنبريل، وهو علاج واعد لالتهاب المفاصل الرثواني. كان المنافسون يشتغلون على الفئة نفسها من الأدوية، ولذلك كان يتعيَّن على وايث أن تتحرك بسرعة، وكان هذا يعني توسيع المقدرة الإنتاجية عن طريق بناء مصنع جديد، سيكون موقعه في مجمع الأعمال في حي جرانج كاسل في مدينة دبلن، إيرلندا. كان القرار بالمقاييس جميعها قرارًا معقدًا، وعندما توافق عليه الجهات المنظمة، قد تصبح المنشأة أكبر مصنع للتكنولوجيا الحيوية في العالم، وأضخم استثمار رأسمالي تقوم به شركة وايث حتى الآن، غير أن الحد الأقصى للطلب على هذا العلاج لم يكن من السهل تقريره، والأكثر من ذلك أن وايث كانت تخطط لتسويق إنبريل من خلال شراكة مع إميونيكس (وهي الآن جزء من آمجين)؛ ولذلك احتاجت وايث خلال نقاشها حول المصنع إلى أن

تأخذ في الحسبان المتطلبات المتعلقة ببناء خبرتها الفنية، قضايا نقل التكنولوجيا، وبيئة تنافسية غير مؤكدة.

تحركت مدخلات القرار تدريجيًّا وببطء عبر نسيج شفاف من اللجان المتداخلة، الأمر الذي ترك كبار المديرين في أمس الحاجة إلى معرفة مفصلة بالقضايا المطروحة. وعلى خلفية هذه النافذة الضيقة من الفرصة، تحركت وايث بسرعة من إلقاء النظرة الأولى على مشروع جرانج كاسل إلى التنفيذ خلال ستة أشهر، لكن في وسط هذه العملية، تمكن مديرو الصناعة الصيدلانية في وايث من رؤية القضية الأكبر: كانت الشركة بحاجة إلى نظام يضخ مزيدًا من القرارات نزولًا إلى وحدات الأعمال؛ حيث تكون الحاجة أكبر إلى المعلومات التشغيلية، ورفع القرارات التي تتطلب مدخلات من الفريق عالي المستوى، مثل الإستراتيجية التسويقية والمقدرة الإنتاجية.

وفي مدة وجيزة، أعطت وايث سلطة اتخاذ العديد من القرارات إلى مديري وحدات الأعمال، وتركت في أيدي كبار المديرين السلطة على نقض بعض القضايا الأكثر حساسية التي تتعلق بمصنع جرانج كاسل، ولكن بعد اتخاذ القرار المتعلق بذلك الاستثمار، كانت الكلمة الفصل بالنسبة إلى العديد من القرارات التالية الخاصة بدواء إنبريل بيد كافان ريدموند، نائب الرئيس التنفيذي ومدير عام قسم التكنولوجيا الحيوية في شركة وايث، وفي يد فريق إدارته الجديد. كان ريدموند يجمع المدخلات من مديري التصنيع، والتسويق، والتوقعات، والمالية، والبحث والتطوير، في قسم التكنولوجيا الحيوية، وينشئ

بسرعة الجداول المعقدة الضرورية للتعاون مع إيميونيكس. استقرت مسؤولية التخطيط على نحو ثابت لدى وحدة الأعمال، كما كان الأمر على الدوام، غير أن ريدموند، مدعومًا بفريقه، كان الآن يمتلك السلطة لاتخاذ قرارات مهمة.

لقد أثبت استثمار جرانج كاسل جدارته حتى الآن؛ كان دواء إنبريل من بين العلامات التجارية الأشهر في علاج التهاب المفاصل الرثواني؛ حيث بلغت مبيعاته 1.7 مليار دولار في النصف الأول من عام 2005م. بالإضافة إلى زيادة مقدرة شركة وايث على صناعة القرارات، وعندما منحت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية مؤخرًا إذنًا بأولوية المراجعة الخاص بدواء جديد هو تايجاسيل، بسبب فاعلية المضاد الحيوي ضد حالات العدوى المقاومة للأدوية، عرضت وايث ردود فعله الجديدة. ومن أجل الحفاظ على مسار تايجاسيل السريع، كان لزامًا على الشركة التنسيق بين مجموعة من الخطوات المهمة، وهي: صقل تكنولوجيا العمليات، وتجميع اللوازم، والتأكد من ضبط الجودة، وتوزيع المقدرة الإنتاجية، وكانت القرارات تُصنَع على مستوى أو مستويين أقل في الهيكل التنظيمي لقسم التكنولوجيا الحيوية، حيث تتوافر الخبرة. يقول ماهادي في هذا الصدد: «بدلًا من الدخول في نقاش حول ما إذا كنت ستنقل منتجك إلى حانوتي، لدينا نظام قرارات عامل من شأنه تحريك القرار إلى أعلى وإلى أسفل بين وحدات الأعمال، والدفع بتايجاسيل إلى الأمام سريعًا». وافقت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية

على الدواء في شـهر يونيو 2005م؛ حيث بدأ إنتاجه التجاري بعد ثلاثة أيام.

## وظيفة في مواجهة وظيفة

إن القـرارات التـي تتقاطع فيهـا الوظائف هي من أهـم القرارات التي تواجهها الشركة، وبالفعل فقد أصبح التعاون بين مختلف الوظائف من مسلمات العمل التجاري، فهو ضروري للتوصل إلى أفضل الإجابات بالنسـبة إلى الشـركة وعملائها، غير أن ميوعة صناعـة القرارات التي تتحرك عبر الفرق الوظيفية لا تزال تشـكل تحديًا دائمًا، حتى بالنسـبة إلـى الشـركات التـي عرف أنها تتعامـل معها بصورة جيـدة، مثل تويوتا ودِل؛ علـى سـبيل المثـال، الفريق الذي يعتقـد أنه أكثر كفـاءة في صنع قـرار من غير استشـارة أصحاب الوظائف الأخـرى، قد ينتهي به الأمر وقد أضاع فرصة الاسـتفادة من أحـد المدخلات ذات العلاقة الوثيقة، أو يغلبه فريق آخر يعتقد -بحق أو من غير حق- أنه كان يجب أن يُشرك فـي العمليـة، فمن أصعب المهام تحقيق الانسـجام بين العديد من أهم القرارات التي تتقاطع فيها الوظائف، وذلك بحكم طبيعتها الأساسـية؛ مـا يتسـبب فـي إطالـة أمـد العملية وفـي تأرجحهـا بين مناطـق النفوذ والفشل المكلف في اتخاذ القرار.

يتمثل المغزى هنا في غياب الوضوح بشأن من بيده القرار النهائي، ففي شـركة صناعة سـيارات عالمية لم تسـتطع الالتزام بمراحل طرح طـرز جديـدة -ودفعت الثمـن على صورة مبيعـات متراجعـة- تبين أنه حدث التباسـ لدى المسـوِّقين ومطوري المنتجات بخصوص أي وظيفة

كانت مسؤولة عن اتخاذ القرارات بشأن الميزات القياسية، ونطاق الألوان للطرز الجديدة، وعندما سألنا فريق التسويق عمن يملك القول الفصل بشأن الميزات التي يجب أن تكون هي المقياس، أجاب 83 بالمئة منهم أن المسوقين هم المسؤولون، وعندما وجهنا السؤال إلى مطوري المنتجات، قال 64 بالمئة منهم أن المسؤولية تقع على عاتقهم. (انظر وصفة التعامل مع مأزق صناعة القرار).

إن الصعوبة العملية في ربط الوظائف بوساطة صناعة قرار سلسة تنشأ في أحيان كثيرة في شركات التجزئة؛ قد يتوقع متجر جون لويس متعدد الأقسام في المملكة المتحدة بصورة منطقية التغلب على مثل هذا النوع من التحديات أسرع من شركات التجزئة الأخرى؛ فسبيدان لويس الذي أسس شركته في أوائل القرن العشرين، كان رائدًا في جعل الموظفين يمتلكون المؤسسات؛ إذ إن العلاقة الوثيقة بين المديرين والموظفين تغلغلت في كل ناحية من عمليات المتجر، وظلت تشكل أمرًا حيويًّا بالنسبة إلى الشركة فيما كانت تنمو لتصبح أكبر شركة يمتلكها الموظفون في المملكة المتحدة؛ إذ بلغ عدد موظفيها 59,600، وبلغت إيراداتها خمسة مليارات جنية إسترليني في عام 2004م.

غير أنه حتى في شركة جون لويس، المعروفة بتراثها في التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، من الصعب إدامة عملية صنع القرار التي تتقاطع فيها الوظائف؛ خذ طاحنات ملح الطعام والفلفل اليدوية -على سبيل المثال- إذ كان مخزون شركة جون لويس التي تفتخر بأن لديها مجموعة مرموقة من أصناف البضاعة يبلغ 50 من وحدات حفظ

المخـزون مـن ماكنـات طحن ملـح الطعام والفلفـل اليدويـة، فيما كان معظـم منافسـيها يحتفظـون بقرابة 20 وحـدة، ورأى مشـترو البضاعة من الشـركة فرصة في زيـادة مبيعاتهم وتخفيض التعقيدات عن طريق عرض عـدد أقل من المنتجات الشـعبية والمختارة بعناية لكل مسـتوى من الأسعار، ولكل طراز.

وعندما طرحت شركة جون لويس المجموعة الجديدة، انخفضت المبيعـات، ورأى المشـترون فـي هـذا أمـرًا غيـر منطقـي حتـى زاروا المتاجـر، ورأوا كيـف كانـت البضاعـة تُعرَض؛ لقـد اتخـذ المشـترون قرارهـم مـن غير إشـراك موظفـي المبيعات الذين لم يفهموا -بسـبب ذلك- الإسـتراتيجية التي تقف وراء المجموعة الجديدة، ونتيجة لذلك خفض البائعون مسـاحة الرفـوف إلى النصف؛ ليواكبـوا التخفيض في عدد الأصناف التي تحتوي عليها المجموعة، بدلًا من تكريس مسـاحة الرفوف نفسها لتخزين المزيد من كل منتج.

ومن أجل حل مشكلة التواصل، كانت شركة جون لويس تحتاج إلى توضيـح أدوار القرار، وقد أُعطي المشـترون حـق اتخاذ القرار النهائي بشـأن سـعة المساحة التي تُخصَّص لكل صنف من المنتج، على أنه إذا لم يعد تخصيص المسـاحات منطقيًّا بالنسـبة إلـى موظفي المبيعات، فـإن لديهـم السـلطة لإثـارة قلقهـم وفرض إجـراء جولـة جديـدة مـن المفاوضـات، بالإضافة إلـى أنهم كانوا أيضًـا يتمتعون بمسـؤولية تنفيذ عرض المنتجات في المتاجر، وعندما رُتِّبت قضية الاتصال واسـتعادة

مساحات الرفوف، قفزت مبيعات ماكنات طحن الملح والفلفل فوق المستويات التي كانت سائدة في الأصل.

إن تصميم عملية صناعة قرار تربط بين وظائف المشترين والبائعين لماكنات طحن الملح والفلفل كان من السهولة بمكان، غير أن تطبيقها على نواحي الأعمال جميعها كان ينطوي على تحدٍ أكبر؛ كانت ماكنات طحن الملح والفلفل تمثل واحدًا فقط من مئات عدة من أصناف المنتجات لشركة جون لويس، وعنصر الحجم هذا يمثل أحد الأسباب التي لا تجعل من السهل التغلب على المآزق التي يسببها التقاطع الوظيفي، وتنطوي الوظائف المختلفة على حوافز وأهداف مختلفة، والتي غالبًا ما تكون في حالة تصادم، وعندما تصل الأمور إلى نزاع بين وظيفتين، قد تكون هنا أسباب جيدة لوضع القرار النهائي في واحد من المكانين: الشراء أو البيع، والتسويق أو تطوير المنتجات.

هنا، كما في أي مكان آخر، يحتاج المرء إلى أن يفكر على نحو موضوعي بشأن أين تكمن القيمة، وتُسنَد أدوار صناعة القرار تبعًا لذلك؛ إن إزالة العوائق الناجمة عن تداخل الوظائف في واقع الأمر تتعلق قليلًا بنقل مسؤوليات صنع القرار بين الإدارات، وكثيرًا بالتأكد من أن الأشخاص الذين يمتلكون المعلومات ذات العلاقة يُسمَح لهم بالمشاركة في العملية، وبطبيعة الحال صانع القرار هو من الأهمية بمكان، غير أن الأكثر أهمية هو تصميم نظام ينسق عملية صنع القرار ويجعلها أمرًا روتينيًا.

## وصفة للتعامل مع أحد مآزق صناعة القرار

فـي إحدى شـركات صناعة السـيارات التي أجرينا دراسـة حولهـا، كان يوجد التباس لدى المسـوقين ومطـوري المنتج حول مـن يكون مسـؤولًا عن صناعة قرارات تتعلق بطرز جديدة، وعندما طرحنا السـؤال: «من الذي يمتلك الحق لتقرير أي الخصائص تُعَدُّ مقياسًا؟»، أجاب:

64% من مطوري المنتج: «نحن نمتلك هذا الحق».

83% من المسوقين: «نحن نمتلك هذا الحق».

لم يكن من المستغرب أن يتأخر صنع الطرز الجديدة.

وعندما سألنا: «من الذي يمتلك الحق لتقرير ألوان الطرز الجديدة؟»، أجاب:

77% من مطوري المنتج: «نحن نمتلك هذا الحق».

61% من المسوقين: «نحن نمتلك هذا الحق».

## المؤسسة التي تزدهر بقراراتها

الطابـع الـذي يميـز المؤسسـات ذات الأداء الفائـق هـو مقدرتهـا علـى اتخاذ القرارات الجيدة وبسرعة، والشركات التي تنجح في ذلك تميل إلى اتباع عدد قليل من المبادئ الواضحة.

**بعض القرارات لها أهمية أكثر من غيرها**

القـرارات التـي تُعَدُّ أمـرًا حاسـمًا بالنسـبة إلـى بنـاء القيمة في الشـركة هي التـي تحمل أكبر درجة من الأهمية، بعضها يمثل قرارات إسـتراتيجية كبيرة، ولكن تشـاركها بالدرجة نفسـها من الأهمية القرارات التشغيلية الحرجة التي تقف وراء الحركة اليومية للنشـاط التجاري التي تُعدّ أمرًا حيويًّا بالنسـبة إلى التنفيذ الفاعل.

### العمل هو الهدف

إن صناعة القرار الجيد لا تنتهي بقرار؛ وإنما تنتهي بالتنفيذ، ويجب ألا يكون الهدف تحقيقَ الإجماع الذي غالبًا ما يشكل عقبة أمام العمل، بل يجب أن يكون الموافقةَ والالتزامَ.

### الغموض هو العدو

المسؤولية الواضحة أمر ضروري: من الذي يقدم المدخلات؟ من الذي يتخذ القرار؟ ومن ينفذه؟ ومن غير وضوح تام، يبقى الجمود والتأخير هما النتيجة الأكثر احتمالًا، والوضوح لا يعني تركيز السلطة في يد قلة من الناس؛ بل يعني تحديد الأشخاص الذين يمتلكون المسؤولية لاتخاذ القرارات، هم الذين لديهم مدخلات، والذين يناط بهم تحويلها إلى عمل.

### السرعة والمقدرة على التكيف أمور حاسمة

الشركة التي تتخذ قرارات جيدة تكتسب بسرعة درجة عالية من الحيوية التي تمكنها من الاستفادة من الفرص والتغلب على العوائق. إن أفضل صانعي القرار يخلقون بيئة يستطيع فيها الأشخاص التعاضد بسرعة وبفاعلية لصناعة أهم القرارات.

### أدوار القرار تعزز الهيكل التنظيمي في المؤسسة

إن هيكل صناعة القرار لن يكون مثاليًّا لكل قرار، والعامل الرئيس هو أن تُشرك الأشخاص المناسبين في المستوى المناسب، وفي الجزء المناسب من المؤسسة، وفي الوقت المناسب.

### المؤسسة المنسجمة تعزز الأدوار

تُعَد أدوار القرارات الواضحة أمرًا مهمًّا، ولكنها ليست كافية، وإذا لم تستطع المؤسسة أن تعزز المقاربة الصحيحة لصناعة القرار بالإجراءات والحوافز وتدفق المعلومات والثقافة، فإن المسلك لن يصبح روتينيًّا.

### الممارسة تغلب الإرشاد

عليك إشراك الأشخاص الذين سيعيشون مع أدوار القرار الجديد في تصميم هـذه الأدوار، فمجـرد التفكيـر في سـلوكيات جديـدة للقرار تدفع الأشـخاص لتبنيها.

**تشخيص القرار**

خذ آخر ثلاثة قرارات جادة اشتركت فيها، واطرح على نفسك الأسئلة الآتية:

1. هل كانت القرارات صحيحة؟
2. هل اتُّخذت بالسرعة المناسبة.
3. هل نُفِّذت جيدًا؟
4. هل أُشرِكَ الأشخاص المناسبون بالطريقة المناسبة؟
5. هل اتَّسم كل قرار بالوضوح؟
   - من الذي يوصي بالحل؟
   - من الذي يقدم المدخل؟
   - من الذي له القرار النهائي؟
   - من الذي يكون مسؤولًا عن التنفيذ؟
6. هل احتُرِمت أدوار القرارات وعملياتها وأطرها الزمنية؟
7. هل كانت القرارات مبنية على حقائق كافية؟
8. بمقـدار مـا توجد حقائـق وآراء معارضة، هل كان واضحًا مـن بيده القرار النهائي؟
9. هل كان صانعو القرارات في المستوى المناسب من الشركة؟
10. هـل كانـت إجـراءات الشـركة وحوافزهـا تشـجع الأشـخاص علـى اتخـاذ القرارات الصحيحة؟

## الشركاء الداخليون في مواجهة الشركاء الخارجيين

إن صناعة القرار في نطاق المؤسسة هو أمر صعب بما فيه الكفاية، ومحاولة صنع القرارات بين مؤسسات منفصلة في قارات مختلفة يضيف طبقات من التعقيد من شأنها إحباط أفضل الإستراتيجيات، وتواجه الشركات التي تعتمد على كفاءات مصادر خارجية بحثًا عن ميزات التكلفة والجودة التحدي نفسه. أي القرارات يجب أن تتخذ داخليًّا؟ وأيها بالإمكان تفويضه إلى شركاء المصادر الخارجية؟

تهم هذه الأسئلة أيضًا الشركاء الإستراتيجيين -مصرف عالمي يعمل مع متعاقد تكنولوجيا معلومات في مشروع لتطوير الأنظمة على سبيل المثال، أو شركة إعلام تحصل على المضمون من ستوديو- بالإضافة إلى أنها تهم شركات تمارس جزءًا من أعمالها بوساطة الحاصلين على الامتيازات لممارسة الأعمال، ولا يوجد جواب صحيح لسؤال من يجب أن تكون لديه السلطة ليقرر ماذا، غير أن المقاربة الخطأ تكمن في الافتراض بأن الترتيبات التعاقدية يمكن أن توفر الإجابة.

لقد اكتشفت هذا مؤخرًا شركة معدات للاستخدام في الهواء الطلق مقرها الولايات المتحدة، عندما قررت زيادة إنتاجها من مدافئ الغاز لفناء البيت؛ للبيع في جزء منخفض الجودة والسعر من السوق، وكانت الشركة قد حققت بعض النجاحات في صنع منتجات عالية الجودة والسعر في الصين، ولكن مع اجتياح مؤسسات تمنح خصومات عالية الأسواق مثل والمارت وتارجيت وهوم ديبوت، أدركت الشركة أنها

تحتاج إلى تحريك المزيد من إنتاجها إلى خارج البلاد لتزويد شركات التجزئة بعروض منخفضة التكاليف؛ لقد ترك الجدول الزمني قليلًا من هامش الخطأ؛ إذ بدأت الشركة بتزويد المصانع بالمعدات في شهر نيسان 2004م، يحدوها الأمل في أن تكون مستعدة لموسم أعياد الميلاد.

لقد برزت مشكلات منذ البداية، وبالرغم من أن الشركاء الصناعيين الصينيين كانوا يفهمون قضية التكاليف، إلا أنه كان لديهم القليل من التصور عن حاجة المستهلكين الأمريكيين، وعندما وصلت التصاميم المكلفة من مقر الشركة في الولايات المتحدة، أخذ مديرو المصنع الصينيون في المساومة من أجل الوفاء بأهداف التكلفة المتعاقد عليها، واستخدام مواد أقل جودة، كان لونها يتغير، وقد وضعوا مفتاح التشغيل في نقطة غير مناسبة بالنسبة إلى المستخدم، ولكنها تسهل عملية الصنع، وبدلًا من أن يصنعوا أجزاء معينة من قالب واحد، لحموا مواد مع بعضها، الأمر الذي بدا مزعجًا.

ومن أجل حل هذه المشكلات، كان لزامًا على المديرين الأمريكيين أن يرسموا خطوطًا واضحة حول أي من القرارات التي يجب أن يتخذها كل طرف من طرفي المحيط، وقسمت الشركة العملية الصناعية إلى خمس خطوات، وفصلت الكيفية التي تتخذ بها القرارات في كل خطوة، بالإضافة إلى أن الشركة أظهرت مزيدًا من الوضوح بشأن ما الذي ستتضمنه المواصفات التصنيعية، وما الذي سيفعله بها المصنِّع، ولم يكن الهدف ببساطة توضيح أدوار صناعة القرار، ولكن

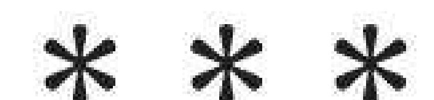
التأكد من أن تلك الأدوار كانت تتوافق بصورة مباشرة مع مصادر القيمة في المشروع، وإذا كان القرار سيؤثر في مظهر المنتج الجاهز وإحساسه، فإنه يجب على المقر الرئيس أن يوافق عليه، ولكن إذا كان القرار لن يؤثر في تجربة العملاء، ويمكن أن تكون صناعته في الصين. وإذا وجد المهندسون الصينيون -على سبيل المثال- مادة أقل تكلفة، ولكنها تؤثر في مظهر المنتج والإحساس به، وقابليته التشغيلية، فإنهم يستطيعون إجراء ذلك التغيير على مسؤوليتهم.

من أجل المساعدة على التحول إلى هذا النظام، وضعت الشركة فريقًا من المهندسين في موقع العمل في الصين؛ للتأكد من تسليم المواصفات على نحو سلس، ولاتخاذ القرارات التي تتعلق بمسائل قد تصبح قضايا معقدة ومستهلكة للوقت إذا ما رُفِعت إلى مقر الشركة في الولايات المتحدة، وقد أصر مديرو التسويق في مقر الشركة على أنه يلزم أحد العملاء عشر دقائق، وليس أكثر من ست خطوات لتركيب المنتج في المنزل، وكان لمهندسي الشركة في الصين وللفريق المصنع الصيني رأي في متطلبات التركيب هذه، وكانوا يتحملون مسؤولية التنفيذ، غير أن القرار النهائي كان في يد المقر الرئيس، وأصبحت المتطلبات عاملًا رئيسًا في التصميم، على أن القرارات المتعلقة بالأمور اللوجستية أصبحت من اختصاص الفريق الهندسي في الصين: إذ تولى الكيفية التي تُغَلَّف بها المدافئ بحيث يُستَوعب ثلث آخر من الصناديق في الحاوية، الأمر الذي أدى إلى تخفيض تكلفة الشحن بصورة كبيرة.

إذا ما أدرك المديرون بصورة مفاجئة أنهم يقضون وقتًا أقلَّ في التساؤل في أثناء الاجتماعات عن سبب وجودهم هناك، فهذا يعد مؤشرًا مبكرًا على أن الشركات تحرز تقدمًا في عملية صناعة القرارات، وعندما تبدأ الاجتماعات بفهم عام حول من المسؤول عن تقديم مدخل ذي قيمة، ومن بيده القول الفصل، فإن ذلك سيشكل دفعة لعملية صنع القرارات في المؤسسة.

وبطبيعة الحال، لا تستطيع رافعة واحدة أن تحول مؤسسة يشكل فيها صنع القرار تحديًا إلى مؤسسة تدار بالقرارات، ولا يستطيع أي مخطط أن يحيط بالحالات الطارئة والتغيرات التجارية التي قد تواجهها الشركة. إن أكثر الشركات نجاحًا تستخدم أدوات بسيطة تساعدها على تعرف العوائق المحتملة، وإعمال التفكير في أدوار القرارات ومسؤولياتها مع كل تغيير في بيئة الأعمال، فمن الصعب القيام بهذا، حتى إنه من الصعب على أكثر المنافسين أن يقلدوه، ولكن عن طريق اتخاذ خطوات عملية جدًّا، تستطيع أي شركة أن تصبح أكثر فاعلية، منطلقة من قرارها اللاحق.

نشرت لأول مرة في يناير 2006م.



# إلى أي مدى أنت (لا) أخلاقي؟

ماهزارين آر. باناجي، ماكس أتش. بازيرمان، دولّي تشاج

## أجب بصحيح أو خطأ: «أنا مدير أخلاقي».

إذا كانت إجابتك بكلمة (صحيح)، هنا تكمن حقيقة غير مريحة، وهي: وجود احتمال بأنك لست كذلك؛ معظمنا يعتقد بأننا أخلاقيون وغير متحيزين، ونحن نتخيل بأننا صانعو قرار جيدون، قادرون على إجراء تقييم موضوعي لمرشح وظيفة أو الدخول في صفقة بهدف التوصل إلى نتيجة عادلة ومعقولة تحقق مصالحنا ومصالح مؤسستنا، غير أن بحوثًا استغرقت أكثر من عقدين من الزمن أثبتت أنه في - حقيقة الأمر- يخفق معظمنا على نحو محبط في الوصول إلى الصورة الذاتية المبالغ فيها، ونتعرض للخديعة من جانب ما يدعوه العالم النفسي ديفيد آرمر (وهم الموضوعية)، وهو الاعتقاد بأننا منزهون عن التحيزات نفسها التي نتعرفها بسرعة في الأشخاص الآخرين، والأكثر من ذلك أن هذه الاعتقادات غير المقصودة والضمنية قد تتعارض مع اعتقاداتنا الواضحة التي نعتنقها عن قصد، وربما نعتقد بثقة واقتناع

أن المسـابقة التي تجري بين مرشـحين لشغل وظيفة معينة ليس لها أي تأثير في قرارات التوظيف التي نتخذها، أو أننا محصنون ضد أي نزاع حـول المصالح، غير أن البحوث النفسـية قد أوضحـت بصورة منظمة وجود تحيزات غير مقصودة، ولا يتم إدراكها. إن انتشار هذه التحيزات يوحي بأن الأشخاص ذوي النوايا الحسنة يسمحون بصورة عفوية لأفكار ومشـاعر غير مقصودة بالتأثير في ما تبدو وكأنها قرارات موضوعية، وتشـكل هذه الأحكام المعيبة مصدر إشكال أخلاقي، وتضعف من عمل المديريـن الأساسـي: التوظيـف، والمحافظـة علـى المواهـب الفائقة، وتعزيز أداء الأفراد والمجموعات، والتعاون الفاعل مع الشركاء.

تستكشـف هـذه المقالـة أربعـة مصـادر لصناعـة القـرار غيـر المقصودة وغير الأخلاقية: أشكال التحيزات الضمنية، والتحيزات التي تتعاطف مع المجموعة التي ينتمي إليها الشـخص، وتصارع المصالـح، والميل إلى المغالاة في الاسـتحقاق. ولأننا لا ندرك بالإحساس مصادر التحيـز هـذه، فإنهـا غالبًا تُعالَـج عن طريق معاقبة الأشـخاص بسـبب سـوء قراراتهم، وكذلك ليس بالإمكان تصحيحها بوسـاطة التدريبات الأخلاقيـة التقليديـة، وبدلًا مـن ذلك يتعيَّـن على المديرين الاسـتعانة بنـوع جديـد مـن اليقظـة، وبداية هـذا يتطلـب التخلي عن الـرأي الذي يقـول بـأن مواقفنـا الواعية تمثل ما نعتقد أنها تقوم بـه، وبالإضافة إلى أن ذلـك يتطلـب التخلـي عـن إيماننـا بموضوعيتنـا ومقدرتنـا علـى أن نكون منصفين. سـنقدم في الصفحات الآتية إستراتيجيات قد تساعد

المديريـن على تعرف تحيزاتهم المنتشـرة، المؤذيـة وغير المقصودة وتخفيف تأثيراتها.

## التحيز الضمني: التحيز الذي ينبثق عن المعتقدات اللاشعورية

معظـم النـاس المنصفيـن يجتهـدون لإصدار أحكام على النـاس الآخريـن تبعًـا لاسـتحقاقاتهم، ولكـن بحثنـا يوضـح أنـه فـي كثيـر من الأحيـان، بـدلًا مـن ذلـك يُحكَـم عليهـم تبعًا لصـور نمطيـة ومواقف لا شـعورية، أو (التحيـز الضمنـي)، ومـا يجعـل التحيـز الضمنـي شـائعًا وموجـودًا هـو أنه متجذر في الطريقة الأساسـية لعمليـة التفكير. نتعلم مبكـرًا في حياتنا كيف نربط بين الأشـياء التي تسـير عادة مع بعضها، ونتوقـع أن وجودهـا المتزامـن لا مناص منـه؛ فالرعـد والمطـر -على سبيل المثال- أو الشيب والتقدم في العمر. إن هذه الملكة -إدراك هذه الارتباطات والتعلم منها- تخدمنا جيدًا في كثير من الأحيان.

غيـر أن هـذه الارتباطـات -بطبيعـة الحـال- تعبـر عـن أوضـاع قريبـة مـن الحقيقـة فقـط؛ إذ إنـه نـادرًا مـا تكـون قابلـة للتطبيق على كل وضـع، فالمطـر لا يصاحـب الرعد دائمًـا، ويمكن لصغار السـن أن تشـتعل رؤوسـهم شـيبًا، وبالرغـم من ذلك ولأننـا نُكـوِّن -تلقائيًّا- هذه الارتباطات لتساعدنا على تنظيم عالمنا، تتكون ثقة لدينا بها، وتعمينا عـن الحـالات التـي تفتقـد فيها هـذه الارتباطات إلـى الدقـة، عندما لا تنسجم مع توقعاتنا.

ولأن التحيـز الضمني ينبثق عن النزعة اللاشـعورية العادية لعقد ارتباطـات، فإنـه يختلف عن أشـكال التحيز الإرادي، مثـل التمييز على أساس العنصر أو الجنس، وهذا الاختلاف يفسر السبب الذي قد يبقي الأشخاص المتحررين من التحيز الإرادي يعانون تحيزات، ويتصرفون تبعًـا لهـا؛ إن مشـاهدة الصور التي تربـط بين الرجال السـود والعنف، تنطوي على الاعتقاد بأن الأشـخاص المعاقين جسـمانيًّا يعانون ضعف التفكير، وأن الناس الفقراء هم كسالى، وأن أكثر الأشخاص تحررًا من التحيز الإرادي قد يعقدون ارتباطات متحيزة، وتحدث هذه الارتباطات في مكان العمل تمامًا كما تحدث في أي مكان آخر.

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، طوَّر توني جرينوولد؛ أسـتاذ علم النفس في جامعة واشـنطن، أداة تجريبية أسماها (تجربة الارتباط الضمني) من أجل دراسـة التحيز اللاشعوري. تَطلب النسخة المحوسـبة مـن التجربـة مـن المشـتركين تصنيـف الكلمـات والصـور بسـرعة بيـن (جيـدة) أو (سـيئة) باسـتخدام لوحـة مفاتيـح، ويتعيَّـن على المشـتركين في التجربة أن يصنفوا بسـرعة (جيد/سـيء) كلمات مثـل (الحب)، (الفـرح)، (الألم)، (الحـزن)، وأن يصنفوا في الوقت نفسـه صورًا (حسـب التحيز ذي العلاقة) بين أسـود أو أبيض، وصغير أو كبيـر السـن، سـمين أو نحيـف، ... وهكـذا، وتظهـر التجربـة وجـود تحيزات ضمنية؛ حيث رصدت تحولات خفية في الوقت الذي يسـتغرقه رد الفعـل عندمـا يطلـب مـن المشـاركين فـي التجربة بـأن يربطوا بين مجموعـات مختلفـة من الكلمات والوجوه، فقد تبيـن أنه بالرغم من أن

المشاركين الذي يعتقدون إراديًّا أنه لا توجد لديهم أي مشاعر سلبية تجاه الأمريكيين السود أو الأشخاص المسنين -على سبيل المثال- كان لديهم الميل لأن يكونوا أبطأ في الربط بين وجوه الناس المسنين أو السود وكلمات (جيد)، من الربط بين الوجوه الشابة أو البيضاء وكلمات (جيد).

منذ عام 1998م، حيث وضع جرينوولد، وبرايان نوسيك، وماهزارين باناجاي، تجربة الربط الضمني على الشبكة العنكبوتية، أجرى الناس من مختلف أنحاء العالم 2.5 مليون تجربة، تؤكد ما ذهبت إليه هذه التجربة، وتعززها بمزيد من التجارب المخبرية التقليدية؛ لقد أوضحت هذه التجارب وجود تحيزات قوية وواسعة الانتشار. (لمزيد من المعلومات بشأن تجربة الارتباط الضمني، انظر الشريط الجانبي: هل أنت متحيز؟).

بالإضافة إلى أنه من المحتمل أن تكون التحيزات ذات كلفة، فبوساطة تجارب منضبطة، درس عالم النفس لوري رودمان من جامعة روتجرز وبيتر جليك من جامعة لورنس الكيفية التي قد تعمل بها التحيزات الضمنية في استبعاد أشخاص مؤهلين من وظائف معينة، وبوساطة مجموعة من التجارب فُحِصَت العلاقة بين الصورة النمطية الضمنية في أذهان المشاركين بالنسبة إلى الجنسين، وقرارات التشغيل التي يتخذونها، ووجد أن الأشخاص الذين يتمتعون بتحيزات ضمنية قوية كانوا الأقل ميلًا لاختيار امرأة مؤهلة تظهر عليها صفات شخصية (ذكورية) نمطية، مثل الطموح أو الاستقلالية، لوظيفة تتطلب

صفات (أنثوية) نمطية، مثل مهارات العلاقات العامة، ومع ذلك فهم قد يختارون رجلًا مؤهلًا تظهر عليه هذه الصفات نفسها، وكان الفهم المتحيز للمشغلين يتمثل في أن المرأة هي أقل ميلًا لاكتساب المهارة الاجتماعية من الرجل، بالرغم من حقيقة أنهما يتمتعان بالمؤهلات نفسها، وتوضح هذه النتائج بأن التحيزات الضمنية قد تنطوي على تكلفة بوجود ميل لاستبعاد أشخاص مؤهلين من العمل في المؤسسة نفسها التي تحتاج إلى مواهبهم.

بالإضافة إلى أن الدعاوى القانونية تكشف التكلفة الحقيقية للتحيزات الضمنية، في الميدانين الاقتصادي والاجتماعي؛ خذ قضية برايس ووترهاوس في مواجهة هوبكنز؛ فبالرغم من تسجيل آن هوبكنز ساعات عمل مُفوترة أكثر من زملائها، الأمر الذي درَّ على الشركة دخلًا بمقدار 25 مليون دولار، وبالرغم من الثناء الذي تلقته من عملاء الشركة، إلا أن طلبها لتصبح شريكًا رُفِض؛ ما حدا بها لرفع قضية أمام المحكمة، وتوضح تفاصيل القضية بأن مواقف المقيِّمين لها كانت تنطوي على تحيز واضح؛ فعلى سبيل المثال، قالوا: «عُوِّضَت آن أكثر مما تستحق كونها (امرأة)، وأنها كانت بحاجة إلى مساق في مدرسة السحر». غير أن إدانة أكبر من وجهة نظر قانونية ربما جاءت في شهادة حادة من ميدان البحث التجريبي، فقد جادلت أستاذة علم النفس سوزان فيسك التي تعمل الآن في جامعة برنستون - وذلك في معرض الإدلاء برأيها شاهدةَ خبرة من جانب الدفاع- بأن احتمالات التحيز في صناعة القرار هي موروثة في نظام يمتلك فيه الشخص

وضعًا (منفردًا)؛ نظام يكون فيه الشخص الوحيد من نوعه (المرأة الوحيدة، والأمريكي الوحيد من أصل إفريقي، والشخص الوحيد المعاق، ... وهكذا)، وتوصل القاضي جيرهارد جيسيل إلى نتيجة مفادها أن عملية تقييم آن هوبكنز تنطوي على عملية أكثر دهاءً بكثير [من نوايا التمييز العادية]، حيث كسبت في محكمة الدرجة الأولى وفي المحكمة العليا قضية تشكل الآن علامة فارقة على طريق قانون التمييز.

وفي عام 1999م كذلك، أوضحت قضية ثوماس في مواجهة كوداك التحيزات الضمنية التي قد تشكل أساسًا لإصدار الأحكام القضائية، وهنا طرحت المحكمة السؤال: «فيما إذا كان لدى المشغل النية المتعمدة في تقرير تقييماته على أساس عنصري أو أنه ببساطة فعل ذلك بسبب الأفكار النمطية غير المدروسة أو التحيزات»، واستنتجت المحكمة بأنه بإمكان المدعين الاعتراض على «تقييمات شخصية قد تخفي بسهولة تمييزًا عنصريًّا خفيًّا أو لا شعوريًّا». وبالرغم من الحرص الذي تبديه المحاكم في ألا تُسند -ببساطة- المسؤولية عن التحيزات غير المقصودة، إلا أن هذه القضايا تطرح احتمالات مسؤولية الشركات التي قد تخلقها مثل هذه الأنماط السلوكية.

**الفكرة باختصار**

هل أنت مدير أخلاقي؟ معظم الأشخاص قد يجيبون: (بالطبع)! وفي الحقيقة، معظمنا ليس كذلك.

معظمنا يعتقد بأننا أخلاقيون ولسنا متحيزين، ونحن نفترض بأننا نتصرف بصورة موضوعية عندما نقيم المرشحين للتوظيف، أو نعقد صفقات، ونتوصل إلى نتائج عادلة ومنطقية تخدم مصالح مؤسستنا.

ولكن الحقيقة هي أننا نحمل العديد من التحيزات اللاشعورية ــ وغير الأخلاقية ــ التي تؤدي إلى تخريب قراراتنا، وتضعف عملنا بوصفنا مديرين. إن التحيزات الخفية تمنعنا من التعرف إلى العمال ذوي الإمكانات الفائقة والاحتفاظ بالمديرين الموهوبين، بالإضافة إلى أنها تمنعنا من التعاون بصورة فاعلة مع شركائنا، وهي تؤدي إلى تراجع أداء فريقنا، علاوة على أنها قد تؤدي إلى دعاوى قضائية مكلفة.

ولكن، كيف يمكننا استئصال هذه التحيزات عندما تكون غير مقصودة؟ لحسن الطالع، أنت بوصفك مديرًا تستطيع القيام بإجراءات متعمدة لمقاومة تأثيرها. عليك تدقيق قراراتك بانتظام؛ فهل وظفت ــ على سبيل المثال ــ عددًا غير متكافئ من الأشخاص الذين ينتمون إلى عنصرك؟ عرِّض نفسك لبيئات خالية من الأنماط السائدة التي تتحدى تحيزاتك، وإذا كان رجال يقودون دائرتك، فامضِ وقتًا في دائرة تتسلم فيها النساء المراكز القيادية، وانظر في اتباع خيارات مناهضة لحدسك عندما تصنع القرارات، ولا تعتمد على قائمة قصيرة من المرشحين من الذاكرة للقيام بمهام جديدة، ولكن خذ في الحسبان كل موظف يملك مؤهلات مناسبة.

---

## الفكرة ممارسة

### التحيزات اللاشعورية

هل التحيزات غير الإدراكية الآتية تفرض على شركتك ما يرقى إلى (ضريبة الأنماط السائدة)؟

**التحيزات الضمنية**

إن إصدار أحكام تبعًا للأنماط اللاشعورية السائدة، بدلًا مما هو مستحق، ينطوي على تكلفة عالية في ميدان الأعمال، والتعرض لصور تجمع بين الإعاقات الجسدية والضعف الذهني، أو تصور الفقراء على أنهم كسالى، هي من الارتباطات المتحيزة التي يمكن أن يقوم بها حتى أقل الناس تحيزًا من ناحية إدراكية، ونتيجة لذلك، نحن نتجاهل على نحو روتيني المرشحين المؤهلين جدًّا لتسلم مهام معينة.

**المحاباة في نطاق المجموعة**

إن إسداء خدمات لأشخاص يشاركونك الخلفية ــ جنسيتك أو المدرسة أو الكلية ــ هو في الواقع ينطوي على تمييز ضد أولئك الذين يختلفون عنك، أمعن في التكلفة المحتملة لمنح علاوات لموظفين يوجهون أصدقاءهم إلى فرص عمل: يوظفون أشخاصًا ربما لم يكونوا ليتوصلوا إلى المستوى المطلوب من غير محاباة في نطاق المجموعة.

**المغالاة في المطالبة بالاستحقاق**

معظمنا يعد نفسه فوق المعدل، ولكن عندما يعتقد كل عضو في الفريق أن إسهاماته هي الأكبر، وكل واحد يبدأ في الاعتقاد بأن الآخرين لا يقومون بواجبهم كما يجب، ومن شأن هذا أن يعرض التعاون للأخطار في المستقبل، بالإضافة إلى أنه يصيب العمال المتميزين بالإحباط؛ ما قد يدفعهم للاستقالة لأنهم يشعرون بعدم التقدير.

**مناهضة التحيزات**

من أجل النأي بنفسك عن مواقف مشوهة مماثلة، عليك اتباع الإرشادات الآتية:

اجمع البيانات؛ اكشف تحيزاتك الشخصية، ومارس تجربة الارتباط الضمني (بمساعدة الموقع الإلكتروني http: //implicit.harvard.edu )، إذا اكتشفت تحيزًا ضد الجنس أو تحيزًا عنصريًّا فتفحص قرارات التوظيف والترقية

التـي تقـوم بها في ضوء المعلومات الجديـدة، عندما تعمل مع آخرين، فاطلب مـن أعضـاء الفريـق أن يقيّموا إسـهامات زملائهـم قبل أن يعلنـوا ادعاءاتهم بالاستحقاق.

حـرِّر مـكان عملك من إشـارات الأنماط السـائدة؛ أعمل التفكيـر حول روابط التحيـز التـي قد تمارسـ في مـكان عملك. هل المـواد الإعلانية والتسـويقية التي تسـتخدمها شـركتك تتضمن وبصـورة متكررة الاسـتعارات الرياضية أو المصطلحات ذات التقنية العالية؟ عليك بذل جهد متعمد للحد من هذه اللغة (الداخليـة)؛ وذلـك بجعل منتجاتك تجتذب قاعدة متنوعة من المسـتهلكين، وإذا كانـت دائرتـك تشـجع علـى الـدوام الطراز نفسـه مـن المديرين ـــ ذوي المقـدرة العالية علـى التحليل ـــ فعليك إيجاد دائرة تهتـم بطراز مختلف من المهارات، ربما تركز على المفاهيم.

عليك توسـيع نطاق تفكيرك عند اتخاذ القرارات؛ طبق نظرية (قناع الجهل) علـى قـرارك الإداري القـادم، وافترض أنك تبحـث في سياسـة جديدة تمنح الموظفيـن جميعهـم عطـلات أطـول، ولكنهـا تلغي الوقـت المرن الـذي يمكِّن الآباء والأمهات من الاسـتمرار في العمل. ما الذي سـيكون عليه رأيك لو كنت أبًا أو أمًّا أو من غير أطفال؟ ذكرًا أو أنثى؟ سـليمًا أو معتلًّا؟ سـتعلم مدى قوة تأثير التحيزات الضمنية عليك.

**هل أنت متحيز**

هـل أنـت مسـتعد للمراهنـة على أن شـعورك سـيكون نفسـه تجـاه الأمريكيين مـن أصل أوروبي والأمريكيين من أصل إفريقي؟ ما شـعورك تجاه النسـاء في مواجهة الرجال؟ أو تجاه الأشخاص المسنين مقابل الشباب؟ فكر مرتين قبل القيام بمثل هذه المراهنة. وزر موقع:

implicit.harvard.edu أو www.tolerance.org/hidden_bias لفحص مواقف التحيز لديك.

تكشف تجارب الارتباط الضمني الموجودة في هذه المواقع معتقدات غير مقصودة، وذلك بالطلب إلى المشاركين تكوين ارتباطات سريعة بين كلمات تعبر عن مضامين إيجابية أو سلبية وصور تمثل مختلف فئات الناس، وتكشف التجارب المتعددة المعروضة على هذه المواقع الفروقات أو الاصطفافات؛ المواقف الشعورية والمواقف اللاشعورية للمشاركين تجاه أشخاص ينتمون إلى مختلف العناصر، والجنسين، والميزات الجسمانية؛ إن المعلومات التي جُمِعت من 2.5 مليون تجربة أجريت عن طريق الإنترنت والبحوث الأخرى تفيد بأن التحيزات اللاشعورية هي:

منتشرة بصورة واسعة؛ نسبة 75% على الأقل من المشاركين تشير إلى وجود تحيز ضمني يحابي الأشخاص الصغار، والأغنياء، والبيض.

قوية؛ إن مجرد وجود رغبة إدراكية بعدم التحيز لا تعني التخلص من التحيزات غير المقصودة.

معاكسة للنية الإدراكية؛ بالرغم من أن الناس يميلون إلى القول بأنهم متحيزون قليلًا أو غير متحيزين ضد الأمريكيين من أصل إفريقي، أو العرب، أو الأمريكيين من أصل عربي، أو اليهود، أو المثليين، أوالفقراء، إلا أنهم يظهرون تحيزات كبيرة على المقاييس الضمنية.

تختلف من حيث الدرجة حسب وضع المجموعة؛ أعضاء المجموعات التابعة للأقلية يميلون إلى إظهار تفضيلات ضمنية لمجموعتهم أقل من التفضيلات الضمنية التي يظهرها أعضاء مجموعات الأغلبية لمجموعتهم؛ فعلى سبيل المثال، يتحدث الأمريكيون من أصل إفريقي عن تفضيلات قوية لمجموعتهم على المقاييس العلنية، غير أنهم يظهرون تحيزًا أقل نسبيًّا في التجارب. وعلى العكس من ذلك، يتحدث الأمريكيون البيض عن تحيزات ظاهرة منخفضة لمجموعتهم لكن لديهم تحيزات ضمنية أعلى.

مترابطة منطقيًّا؛ إن الذين يظهرون مستويات أعلى من التحيز في تجارب الارتباط الضمني لديهم أرجحية في نهج سلوكات أكثر تحيزًا في تعاملات

المواجهة مع أعضاء المجموعة التي يتحيزون ضدها، وفي الاختيارات التي يقررون، مثل قرارات التوظيف.
مكلفة؛ إن التجارب التي تجرى في مختبرنا توضح بأن التحيز الضمني يولِّد (ضريبة الأنماط السائدة)؛ فالمفاوضون يتركون نقودًا على الطاولة؛ لأن التحيزات تسبب لهم فقدان فرص الحصول على معلومات عن خصومهم، وبذلك تحقيق قيمة إضافية بوساطة مقايضات مفيدة ومتبادلة.

## المحاباة داخل المجموعة: الانحياز الذي يتعاطف مع مجموعتك

أمعن في بعض تصرفات المحاباة التي قمت بها خلال السنوات الأخيرة، سواء لصديق كان أم قريب أم زميل؛ هل ساعدت أحدًا على الدخول أو القبول في مدرسة أو في وظيفة؟ معظمنا يشعر بالسعادة عندما يساعد على إسداء مثل هذه الخدمات، ومن الأمور التي لا تثير الدهشة أننا نميل إلى تقديم مزيد من الخدمات إلى من نعرف، وبالإضافة إلى أن الذين نعرف من الناس يكادون أن يكونوا مثلنا: أناس يشاركوننا الجنسية والطبقة الاجتماعية، وربما الدين والعنصر ومكان العمل والمدرسة أو الكلية، فهذه الأشياء جميعها تبدو بريئة، فما الخطأ في أن تسأل جارك ،وهو عميد جامعة، في أن يجتمع مع ابن لزميل في العمل؟ ألا يشبه ذلك تقديم المساعدة عن طريق التوصية بعضو في نادي الطالبات للحصول على عمل، أو التحدث إلى ابن عمك موظف المصرف الشاب عندما يطلب منك صديق في الكنيسة مساعدته على الحصول على قرض محلي؟

قليل هم الأشخاص الذين يميلون إلى استثناء أي فرد من أعمال الخير هذه، ولكن عندما يوزع الأشخاص الذين يتمتعون بالأغلبية أو الذين هم في السلطة الموارد النادرة (مثل الوظائف والترقيات والرهونات العقارية) إلى أشخاص مثلهم تمامًا، فإنهم في واقع الأمر يميزون ضد أولئك الذين يختلفون عنهم. إن مثل هذه (المحاباة في نطاق المجموعة) ترقى إلى إعطاء ميزات إضافية إلى عضوية المجموعة، على أنه في الوقت الذي يُعَدُّ فيه عد التمييز ضد المختلفين على أنه عمل غير أخلاقي، إلا أن مساعدة الناس القريبين منا يُنظر إليه في كثير من الأحيان بصورة إيجابية. أمعن في عدد الشركات التي تشجع هذا بصورة علنية عن طريق عرض علاوات تشغيل على موظفين لقاء توجيه أصدقائهم إلى فرص التوظيف الموجودة في هذه الشركات.

ولكن أمعن في ما تم التوصل إليه من أن المصارف في الولايات المتحدة تميل إلى رفض طلب رهن عقاري من شخص أسود أكثر مما لو كان شخصًا أبيض، حتى وإن كان الشخصان متساويين في المؤهلات. إن وجهة النظر الشائعة هي أن المصارف معادية للأمريكيين المنحدرين من أصل إفريقي، ففي الوقت الذي قد يكون هذا صحيحًا بالنسبة إلى بعض المصارف وبعض الموظفين المسؤولين عن القروض، فإن عالم النفس الاجتماعي ديفيد ميسيك يعتقد بأن المحاباة داخل المجموعة قد تكون السبب الأصيل في الإقراض التمييزي، وقد يشعر موظف إقراض أبيض بتفاؤل أو ليونة تجاه شخص أبيض غير مؤهل

تقـدم بطلب، في الوقت الذي يلتـزم بمعايير المصرف على نحو صارم عندما يكون مقدم الطلب شـخص أسـود غير مؤهل. قد لا يكون موظف الإقراض قد عبَّر عن العداء تجاه الأشـخاص السـود بقدر ما كان يعبر عـن المحابـاة للأشـخاص البيض برفضـه طلب الرهن العقـاري الذي تقدم به شخص أسود، فهو تفريق بسيط لكنه مهم.

إن الكلفة الأخلاقية واضحة ويجب أن تشـكل سببًا كافيًا لمعالجة المشـكلة، غيـر أن مثـل هـذا التحيـز غيـر المتعمـد ينطوي علـى تأثير إضافـي؛ إنـه يـؤدي إلـى تـآكل الدخـل الصافـي؛ فالمقرضيـن الذيـن يميزون بهذه الطريقة -على سـبيل المثال- سـيتحملون تكاليف الديون المعدومـة التـي كان يمكـن لهـم أن يتجنبوها لـو أن قراراتهـم الخاصة بالإقراض كانت أكثر موضوعية، بالإضافة إلى أنهم قد يجدون أنفسهم معرضيـن لدعايـة مدمـرة أو دعـاوى قضائيـة بتهمة التمييز لو كُشِـفت أسـاليب الإقراض الملتويـة التـي يتبعونهـا بصـورة علنية. وفي سـياق مختلف، يمكن للشركات أن تدفع كلفة حقيقية للتعيينات الهامشية التي لم يسـتطع الأشـخاص الذين وُظِّفوا تحقيق المستوى المطلوب من غير محاباة مدير التوظيف الذي وقع تحت تأثير محسوبية نطاق المجموعة.

إن المحابـاة داخـل المجموعـة تبدو أكثـر تماسـكًا عندما تضفي العضوية ميزات واضحة، كما تفعل- على سبيل المثال- بين الأشخاص البيض والمجموعـات المسـيطرة. (قـد تكـون أضعـف أو غائبـة بيـن الأشـخاص الذين تقدم عضوية مجموعاتهم ميزات مجتمعية ضئيلة)؛ ولذلك فإنه بالنسبة إلى تشكيلة واسعة من المهام الإدارية -التي تتراوح

بين التوظيف وإنهاء الخدمات والترقية وخدمات التعاقد وتشكيل الشراكات- يُميِّز بصورة خفية ولا شعورية ضد مرشحي الأقليات المؤهلين، وفي بعض الأحيان لأنهم ببساطة يتبعون الأقلية، لا يوجد ما يكفي منهم لمناهضة نزعة المحاباة داخل المجموعة في الأغلبية.

## المبالغة في الادعاء بالاستحقاق: التحيز الذي يحابيك

من الطبيعي أن يحمل الأشخاص الناجحون وجهات نظر إيجابية عن أنفسهم، لكن العديد من الدراسات تظهر أن غالبية الأشخاص يعدون أنفسهم فوق المعدل في كثير من المعايير التي تتراوح بين الذكاء والقدرة على قيادة السيارات، مديرو الأعمال لم يشكلوا استثناءً. يوجد ميل للمغالاة في الإسهامات الفردية في المجموعات، الأمر الذي يؤدي صراحة إلى نزعة المغالاة في الشعور بالاستحقاق، وبذلك نصبح مستفيدين بلا حرج وعلى نحو متكرر من هذا التحيز اللاشعوري، وكلما زاد تفكيرنا بإسهاماتنا فقط تراجعت نزاهة أحكامنا على الآخرين الذي يعملون معنا.

تكشف البحوث المخبرية عن وجود أكثر أنواع التحيزات الشخصية. في جامعة هارفارد، طلب يوجين كاروسو، ونيك أيبلي، وماكس بازرمان مؤخرًا من طلبة ماجستير إدارة الأعمال وفي مجموعات طلابية تقدير نسبة العمل الذي أنجزه كل واحد منهم من العمل المسند إلى مجموعتهم، وبطبيعة الحال يجب أن يكون مجموع الإسهامات للأعضاء كلِّهم 100%، غير أن الباحثين وجدوا أن معدل مجموع الإسهامات في كل مجموعة كان 139%. وفي دراسة ذات

علاقة، كشف كاروسو وزملاؤه عن وجود مغالاة المؤلفين الأكاديميين على نطاق واسع في تقييم إسهاماتهم في مشاريع البحث التشاركية؛ نه لمن المحزن، وليس المستغرب، أن تجد أنه كلما زاد المجموع الكلي المقدَّر لإسهامات أفراد المجموعة عن 100% (بتعبير آخر، كلما كان الاستحقاق الذي يدعيه كل فرد أكبر)، تراجعت رغبة الأطراف في التعاون مستقبلًا.

وكذلك فإن الإفراط والادعاء بالاستحقاق في ميدان الأعمال من شأنه زعزعة التحالفات، وعندما يبالغ كل طرف في شراكة إستراتيجية في تقييم إسهامه، ويشكك في احتمال أن يكون الطرف الآخر قد قام بنصيبه على نحو عادل، فإن كلا الطرفين يميلان إلى تخفيض إسهاماتهما التي يعوضان عليها، وهذا يترك تداعياته على أداء المشروع المشترك.

من المتوقع أن تؤدي المبالغة في الادعاء اللاشعوري إلى تخفيض مستوى أداء المجموعات داخل المؤسسات وديمومتها، بالطريقة نفسها التي خُفِّضت فيها رغبة المؤلفين الأكاديميين في التعاون، بالإضافة إلى أن ذلك من شأنه الإضرار بالتزام الموظفين. أمعن في الطريقة التي ينظر فيها الموظفون إلى الزيادات في الرواتب؛ ستجد أن معظمهم لا يختلف كثيرًا عن الأطفال على بحيرة ووبيجون؛ إذ إن الكل يعتقد أيضًا أن ترتيبه يأتي في النصف الأعلى من مجموعة نظرائهم، غير أن كثيرًا منهم يتلقى بالضرورة زيادات في الرواتب تقل عن المعدل، وإذا علم أحد الموظفين أن زميلًا له قد تسلم تعويضًا يفوق تعويضه -في

وقت يعتقد بأمانة أنه شخصيًّا يستحق ذلك أكثر منه- فإن الامتعاض قد يكون هو النتيجة الطبيعية، وفي أحسن الأحوال، قد يُترجَم هذا الامتعاض إلى تراجع في الالتزام والأداء، وفي أسوأ الأحوال، فإنه قد يغادر المؤسسة التي لا تقدر إسهاماته، كما يبدو له.

## صراع المصالح: التحيز الذي يحابي الذين يستطيعون تحقيق الفائدة لك

كل واحد يعرف بأن صراع المصالح قد يؤدي إلى مسلك فاسد عن سبق إصرار وتصميم، غير أن العديد من التجارب النفسية أظهرت مدى قوة هذه الصراعات في إمكانية تشويه صنع القرار عن غير قصد. (من أجل تفحص الدلائل على ذلك في ميدان الأعمال، راجع مقالة ماكس بيزرمان، وجورج لوينستاين، ودون مور، في عدد نوفمبر 2002م من مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، تحت عنوان: (لماذا يدقق المحاسبون الجيدون تدقيقات سيئة). توضح هذه التجارب أن عالم العمل مليء بالشواهد؛ حيث يدفع صراع المصالح بالمهنيين الذين يتمتعون بالأمانة والأخلاق وبصورة لا شعورية إلى صياغة توصيات غير سليمة وغير أخلاقية.

إن الأطباء -على سبيل المثال- يواجهون صراع مصالح عندما يقبلون نقودًا لقاء تحويل مرضى إلى تجارب سريرية، وفي الوقت الذي يعتقد فيه معظم الأطباء بالتأكيد بصورة إرادية أن تحويلاتهم للمرضى تمثل أفضل اختياراتهم الطبية، فكيف يعرفون أن الوعد بدفع نقود لهم لقاء ذلك لم يؤدِّ إلى انحراف قرارهم؟ وفي وضع مشابه،

يكسب المحامون رسومًا تعتمد على التعويضات والتسويات التي تتعلق بموكليهم؛ حيث إن اللجوء إلى المحكمة أمر مكلف وغير مؤكد النتائج، فإن إجراء تسويات خارج المحاكم يشكل في غالب الأحيان خيارًا جذابًا بالنسبة إلى المحامين، وربما يعتقد المحامون عن قصد أن إجراء التسويات هو في صالح موكليهم، ولكن كيف يكونون قضاة موضوعيين وغير متحيزين في ظل هذه الظروف؟

توضح البحوث التي أجريت مع محللي بيوت للسمسرة كيف أن تعارض المصالح يمكن أن يشوه عملية صنع القرار عن غير قصد، ويدل مسح أجرته مؤسسة خدمات البحث المالي (فيرست كول) على أنه وفي أثناء مدة معينة في عام 2000م حين انخفض مؤشر ناسداك بنسبة 60%، استمرت التوصيات إلى العملاء من قبل 99% من محللي بيوت السمسرة على (الشراء بقوة)، أو(الشراء)، أو (التمسك) بما لديهم من أسهم. ما الذي يفسر هذا التباين بين ما كان يجري وما كان يوصى به؟ الجواب يكمن في نظام يحافظ على صراع المصالح. إن جزءًا من رواتب المحللين يعتمد على إيرادات شركات السمسرة، وتذهب بعض الشركات إلى حد الربط بين ما يتقاضاه المحللون من تعويضات، وحجم الصفقات التي يعقدها المحللون مع العملاء، الأمر الذي يعطي المحللين حافزًا جليًّا لإطالة أمد العلاقات مع العملاء، ولكن الافتراض بأنه في أثناء الهبوط الحر لمؤشر ناسداك كان محللو شركات السمسرة جميعها يعانون الفساد المتعمد، الأمر الذي دفعهم لاستحلاب عملائهم استغلالًا لنظام الحوافز هذا الذي يتحدى المنطق

العـام. وبالتأكيد وُجِد بعض المحللين الفاسـدين. ولكن، ما احتمال أن معظـم هـؤلاء المحللين كان يعتقـد أن توصياته كانت سـليمة، وأنها في صالـح العملاء؟ والذي لم يقدره الكثيرون هو أن صراع المصالح الذي يشـكل جزءًا من بنيـة نظام تعويضاتهم جعل من غير الممكن بالنسـبة إليهم أن يلاحظوا التحيز الضمني الذي تنطوي عليه توصياتهم.

## محاولة الأفضل ليست كافية

فيمـا تسـتمر الشـركات فـي الانهيـار تحت وطـأة فضائـح مالية، تسـتجيب المؤسسـات لذلـك بعقـد برامـج تدريـب للمديريـن علـى الممارسـات الأخلاقيـة، بالإضافـة إلـى أن العديـد من كليـات الأعمال في العالم أسسـت مقررات جديدة كراسـي أسـتاذية في علم الأخلاق، وكثيـر مـن هـذه الجهـود تركز على تعليـم المبادئ الأساسـية للفلسـفة الأخلاقيـة؛ وذلـك لمسـاعدة المديرين على فهم التحديـات الأخلاقية التي يواجهونها.

نحـن نشـيد بهـذه الجهـود، ولكننا نشـك فـي أن مقاربـات النوايا الحسـنة ومحاولـة بـذل جهـود أفضـل سـتغير بصـورة أساسـية جـودة صناعـة القـرار لـدى المديرين، ومن أجـل تحقيق هذا الهـدف، يتعيَّن توسـيع عملية التدريب الأخلاقي لتشمل ما يعرف الآن عن الكيفية التي تعمل بها عقولنا، وتعريض المديرين مباشـرة إلى الآليات اللاشـعورية التـي تقوم عليها صناعة القرار المتحيز، بالإضافة إلى أنه يجب تزويد المديريـن بتدريبات ومداخلات من شـأنها المسـاعدة على اسـتئصال التحيزات التي تؤدي إلى قرارات سيئة.

باستطاعة المديرين أن يتخذوا قرارات أكثر حكمة وأخلاقية إذا أصبحوا مدركين لتحيزاتهم اللاشعورية؛ ولكن، كيف نستطيع التوصل إلى شيء يقع خارج إدراكنا الواعي؟ عن طريق إعمال العقل الواعي، وتمامًا بالإضافة إلى يصحح سائق سيارة منحرفة بصورة متعمدة اتجاهها، يستطيع المديرون كذلك تطوير إستراتيجيات متعمدة لمقاومة جنوح تحيزاتهم اللاشعورية، والمطلوب هو اليقظة؛ أي الوعي المستمر للقوى التي تستطيع أن تحرف صناعة القرار عن المسار المراد لها، وإدخال التعديلات المستمرة لمقاومتها. توجد ثلاث فئات عامة من هذه التعديلات: جمع البيانات، وتشكيل البيئة، وتوسيع عملية صناعة القرارات.

## جمع البيانات

الخطوة الأولى في تخفيض التحيزات اللاشعورية تتمثل في جمع البيانات من أجل كشف وجود هذه التحيزات، وفي غالب الأحيان تأتي البيانات معاكسة لما هو متوقع عادة. تخيل مدى دهشة كثير من الناس عند علمهم بالتحيزات التي ينطوي عليها جنسهم، والتحيزات العنصرية في تجربة الارتباط الضمني، لماذا هذه الدهشة؟ لأن معظمنا يثق بالإحصائياتالتي توفرها توقعاتنا، ويوجد بيانات أفضل يمكن جمعها بسهولة، ولكن نادرًا ما يحدث هذا. إن إحدى الطرائق لجمع هذه البيانات تتمثل في تفحص قراراتنا بطريقة منظمة.

تذكّر مجموعات دارسي ماجستير إدارة الأعمال التي بالغ أعضاؤها بقيمة إسهاماتهم الفردية في الجهد الجمعي الأمر الذي

جعل معدل إسهاماتهم يصل إلى 139%، وعندما طلب الباحثون من أعضاء المجموعة تقدير إسهامات الأعضاء الآخرين قبل الادعاء بقيمة إسهاماتهم هم، انخفض المعدل إلى 121%. لا تزال نزعة المغالاة في الادعاء بالاستحقاق مستمرة، غير أن إستراتيجية (تفكيك) العمل خفضت من حجم هذه التحيزات في البيئات التي تتسم بالادعاء (أنا أستحق أكثر مما تعطيني)، فمجرد الطلب إلى أعضاء الفريق بتفكيك إسهامات الآخرين قبل الادعاء بحصتهم من مكونات الوعاء من شأنه جعل المطالبات تنسجم بصورة أفضل مع ما هو مستحق فعلًا، وكما يوضح هذا المثال، فإن مثل هذه المراقبة المنظمة لعمليات صناعة القرار بالنسبة إلى الأفراد والجماعات قد تأخذ طريقها حتى في أثناء اتخاذ القرار.

إن عملية التفكيك تمثل إستراتيجية سهلة يجب على المديرين أن يلجؤوا إليها بصورة روتينية لتقييم مدى عدالة مطالباتهم ضمن المؤسسة، ولكنهم يستطيعون تطبيقها أيضًا في أي وضع يغالي فيه أعضاء الفريق أو المرؤوسون بمطالباتهم؛ فعلى سبيل المثال، في حالة شرح الزيادة في الراتب التي يشعر أحد الموظفين أنها غير كافية، يجب على المدير أن يسأل مرؤوسه ليس عما يعتقد أنه يستحقه هو فقط، ولكن عنما يعده زيادة مناسبة بعد الأخذ في الحسبان إسهامات كل من زملائه والمبالغ المتوافرة للزيادات في الرواتب. وفي وضع مماثل، عندما تشعر إحدى الموظفات بأنها تقوم بأكثر من حصتها العادلة في عمل الفريق، فإنه قد يساعد الطلب إليها النظر في جهود

الآخرين قبل تقدير جهدها في تحقيق الانسجام بين ما تعتقده والواقع، على استعادة التزامها والتخفيف من شعور مشوه بالاستحقاق.

إن استخدام تجربة الارتباط اللاشعوري يمثل إستراتيجية قيمة أخرى لجمع المعلومات. نحن ننصح بأن تستخدم أنت وآخرون في مؤسستك التجربة لكشف انحيازاتكم الضمنية، ولكن يوجد تحذير: فلأن التجربة تمثل أداة تعليمية وبحثية، وليس أداة اختيار أو تقييم، فمن المهم أن تعد النتائج التي تحصل عليها والأشخاص الآخرون معلومات خاصة، إن مجرد العلم بحجم تحيزاتك ومدى انتشارها يمكن أن يساعد على توجيه انتباهك إلى مناطق في صناعة القرار تحتاج إلى فحصها وإعادة النظر فيها بعناية؛ فعلى سبيل المثال، إذا كشفت التجارب الخاصة بأحد المديرين تحيزاته تجاه مجموعات معينة، فيتعيَّن عليه تفحص ممارساته في التشغيل لمعرفة ما إذا كان فعلًا يحابي تلك المجموعات أكثر مما تستحق، ولكن لأن العديد من الأشخاص لديهم مثل هذه التحيزات، فإنه يمكن أيضًا الاعتراف بهذه التحيزات بصورة عامة، واستخدام هذه المعرفة بوصفها قاعدة يُنطلَق منها لتغيير الطريقة التي تُتَّخَذ فيها القرارات. ومن الضروري أن تكون حذرًا من استخدام انتشار التحيز اللاشعوري لتبرير التراخي والامتناع عن القيام بعمل؛ فانتشار التحيز ليس دليلًا على أنه تطور ملائم أكثر من عدِّ قصور البصر حالة طبيعية لا تتطلب استخدام عدسات لتصحيحه.

## عليك تشكيل بيئتك

توضح البحوث أنه يمكن تشكيل المواقف الضمنية بتأثيرات خارجية في البيئة؛ فعلى سبيل المثال، استخدم كورتيز هاردين وزملاؤه من جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، تجربة الارتباط الضمني لدراسة ما إذا كان التحيز الضمني للعنصر لدى المشاركين سيتأثر لو أن التجربة أدارها باحث أسود، وأجريت التجربة على مجموعة من الطلاب تحت إشراف باحث أبيض، فيما أجريت التجربة على مجموعة أخرى تحت إشراف باحث أسود، ووجد هاردين أن مجرد وجود باحث أسود أدى إلى تخفيض مستوى التحيز الضمني ضد السود لدى المشترك في تجربة الارتباط الضمني؛ لقد أظهرت دراسات عديدة مشابهة أجريت مع مجموعات اجتماعية أخرى تأثيرات مماثلة، فما الذي يؤدي إلى مثل هذه التغيرات؟ نستطيع أن نتكهن بأن الأشخاص الذين يجرون التجارب في الغرف الصفية يفترض بهم أن يتمتعوا بالحصافة والمسؤولية، والمشاركون الذين يخضعون لتوجيه باحث أسود ينسبون هذه الميزات الإيجابية إلى ذلك الشخص، وربما بعدها إلى المجموعة عامة، وتشير هذه النتائج إلى أن علاج التحيز الضمني يكمن في إفساح المجال للشخص للتعامل مع صور وبيئات اجتماعية تتحدى الأفكار النمطية.

نعرف قاضية تقع محكمتها في حي تقطنه أغلبية من الأمريكيين من أصل إفريقي، وبسبب أنماط الجريمة والاعتقالات السائدة في المجتمع، كان معظم الذين تصدر القاضية عليهم الأحكام من السود،

وقد واجهت القاضية تناقضًا؛ فمن ناحية، حلفت القاضية يمينًا قضائيًّا بأن تكون موضوعية ومنصفة، وبالفعل كانت تعتقد أن الأحكام التي تصدرها غير متحيزة، ومن ناحية أخرى، كانت تتعامل يوميًّا مع بيئة تدعم الارتباط بين الرجال السود والجريمة، وبالرغم من أنها كانت ترفض الأنماط العنصرية، إلا أنها كانت تشك في أن لديها تحيزات لا شعورية لمجرد أنها تعمل في عالم يعاني الفصل العنصري، وحيث إنها كانت تنغمس في هذه البيئة يوميًّا، فقد كانت القاضية تتساءل إن كان بإمكانها أن تضمن محاكمة عادلة للمتهمين.

وبدلًا من تمكين بيئتها من تعزيز التحيزات، أوجدت القاضية بيئة بديلة؛ إذ أخذت إجازة لمدة أسبوع؛ حيث كانت تجلس في محكمة قاضٍ زميل في حي آخر أغلبية المجرمين الذين يحاكمون فيه من البيض، وبمرور قضية بعد قضية، كانت الأنماط التي تصور السود على أنهم مجرمون والبيض على أنهم مطيعون للقانون تُتَحدّى، الأمر الذي تحدى أيضًا أي تحيزات ضد السود ربما كانت مسكونة بها القاضية.

ابحث أيضًا في روابط التحيز المحتملة التي قد تجري تغذيتها في مكان عملك. هل يوجد (حائط شهرة) مع صور ذوي الإنجازات الفائقة التي تنحدر من القالب نفسه؟ هل تُرَقّى طرز معينة من المديرين على الدوام؟ هل يغالي الناس في استخدام تشبيهات معينة مستقاة من الأنماط السائدة أو دوائر المعلومات الضيقة (استعارات رياضية -على سبيل المثال- أو تعبيرات تتعلق بالطبخ)؟ باستطاعة المديرين

إجـراء أعمـال تدقيق في مؤسسـاتهم لكشـف أي نماذج أو إشـارات من هذا القبيل، والتي تؤدي من غير قصد إلى ارتباطات نمطية.

وإذا ما كشـفت أعمال التدقيق هذه عن وجود بيئة قد تشـجع على سـلوكات تنم عن التحيزات غير المقصـودة أو غير الأخلاقية، فابحث فـي إجـراءات مضـادة كمـا فعلـت القاضية؛ فمثـلا، إذا كانـت الدائرة التـي تعمـل فيهـا تعـزز من نمـط الرجـال الذين يسـيطرون عـادة على التركيبـة الهرميـة (معظم المديريـن من الرجال ومعظم المسـاعدين من النسـاء)، فابحث عن دائرة تشـغل النسـاء فيها المراكز القيادية، واطـرح برنامجًا بديلًا. ستسـتفيد كلتـا المجموعتين من تبـادل أفضل الممارسـات، وتُعَرَّض مجموعتك بهدوء إلى إشارات مناهضة للأنماط السـائدة، بالإضافة إلى أن المديرين الذين يرسـلون أشـخاصًا لقضاء وقت في مؤسسات أخرى تابعة للعملاء بهدف تحسين الخدمة المقدمة، يجب أن يختاروا هذه المؤسسـات بعناية، بحيث تكون من الأماكن التي يرجح فيها مناهضة الأفكار النمطية السائدة في شركتك.

## توسيع نطاق عملية صنع القرار

تخيـل أنـك تتخـذ قـرارًا فـي اجتماع حـول سياسـة مهمـة لإحدى الشـركات من شـأنها تحقيق الفائدة لبعض مجموعات الموظفين أكثر مـن غيرهـا؛ إن هـذه السياسـة -على سـبيل المثال- قد تزيـد من مدة الإجازات التي يتمتع بها الموظفون جميعهم، ولكنك تلغي الوقت المرن الـذي مكَّـن العديد من الآبـاء والأمهات الجدد مـن الموازنة بين العمل ومسـؤولياتهم الأسـرية. إن سياسـة أخـرى قـد تخفض عمـر التقاعـد

الإجبـاري؛ مـا يؤدي إلى التخلص من بعض العمال الأكثر عمرًا، ولكنه يخلق فرص تقدم للأصغر سنًّا. تظاهر الآن عندما تتخذ قراراتك أنك لا تعـرف المجموعـة التـي تنتمـي إليها؛ أي أنـك لا تعلم إن كنـت كبيرًا أم صغيـرًا، متزوجًـا أم عزبًـا، والـدًا أم أبتر، ذكـرًا أم أنثى، معافىً أم معتلًّا. إنك ستعلم ذلك في نهاية الأمر، ولكن ليس بعد أن يتخذ القرار. في ظل هذا السـيناريو النظري، أي قرار سـتتخذ؟ هل سـتكون مستعدًّا لتحمـل أخطـار انتمائك للمجموعة التي لحق بها الأذى بسـبب قرارك؟ كيـف سـتختلف قراراتـك إذا جعلتهـم يرتـدون مختلف الهويات وليس هويتك؟

هـذه التجربـة الفكريـة تمثـل نسـخة عـن مفهـوم (قنـاع الجهل) للفيلسـوف جـون رولـز الذي يفترض أنه الشـخص الذي يجهـل هويته فقـط هـو الذي يسـتطيع أن يتخذ قـرارًا أخلاقيًّا بحق. قليـل منا الذين يسـتطيعون ممارسـة هذا القناع بصورة كاملة، وهو السبب الذي يجعل التحيـزات الخفية، حتى وإن حُـدِّدت، عصية على التصحيح، ومع ذلك فـإن تطبيـق قناع الجهـل على قـرارك الإداري المهم القادم قد يسـلط بعض الضوء على الكيفية التي تؤثر بها التحيزات الضمنية وبقوة فيك.

بالإضافة إلى أن المديرين يستطيعون كشف التحيزات عن طريق جمـع البيانـات قبل التصرف على أساس الحدس، فإنهم يسـتطيعون اتخاذ خطوات اسـتباقية أخرى، ما قائمة الأسـماء التي تبدأ بها عندما تفكر في اختيار من ترسـلهم إلى برنامج تدريبي، أو توصي بهم لتسـلم مهمة جديدة، أو ترشـحهم لمنصب يُحقق به النجاح بسـرعة؟ معظمنا

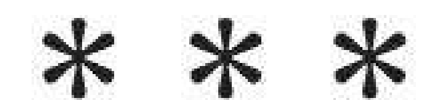
يستطيع تشكيل مثل هذه القائمة بسرعة وبقليل من التركيز، ولكن يتعيَّن عليك أن تأخذ في الحسبان أن حدسك معرض لتحيز ضمني (الذي سيحابي وبقوة المجموعات المسيطرة والمحبوبة)، ومحاباة داخل المجموعة (الذي سيحابي أشخاصًا في مجموعتك)، والمغالاة في ادعاء الاستحقاق (الذي سيحابيك)، وصراع المصالح (الذي سيحابي أناسًا تؤثر مصالحهم في مصلحتك). وبدلًا من الاعتماد على القوائم الذهنية القصيرة عندما تتخذ قرارات شخصية، فإنك تستطيع البدء بقائمة كاملة تضم أسماء الموظفين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة.

إن استخدام قائمة عريضة من الأسماء ينطوي على العديد من الفوائد، وأكثر هذه الفوائد وضوحًا هو أن الموهبة قد تبدي للعيان ما كان يمكن تجاهله خلاف ذلك؛ إن الأمر الأقل وضوحًا، ولكنه لا يقل أهمية عن ذلك، هو أن مجرد النظر على المستوى الإدراكي في خيار يناهض الأنماط السائدة من شأنه تخفيض التحيز الضمني، وفي حقيقة الأمر، إن مجرد التفكير في سيناريوهات نظرية مناهضة للأنماط السائدة -مثل ماذا يكون عليه الأمر إذا أنيط عرض معقد بامرأة زميلة أو تم تلقي ترقية من مدير أمريكي من أصل إفريقي- قد يشجع على صناعة قرار أقل تحيزًا وأكثر أخلاقية، وكذلك النظر بصورة متعمدة في خيارات مناهضة للنزعة الحدسية في مواجهة صراع المصالح، أو عندما توجد فرصة للإفراط في المطالبات، من شأنه تشجيع اتخاذ قرارات أكثر موضوعية وأخلاقية.

## المدير المتيقظ

إذا كنت قد أجبت بكلمة (صحيح) على السؤال المطروح في بداية هذه المقالة، فإنك كنت تشعر بشيء من الثقة بأنك صانع قرار أخلاقي، كيف تجيب عن السؤال الآن؟ من الواضح أنه لا الاقتناع السهل ولا النوايا الحسنة يكفيان للتأكد من أنك المهني الأخلاقي الذي تتصور نفسك عليه. إن المديرين الذين يطمحون لأن يكونوا أخلاقيين يجب عليهم تحدي الافتراض بأنهم غير متحيزين على الدوام والاعتراف بأن اليقظة، هي إحدى الميزات التي تشكل المدير الأخلاقي أكثر من النوايا الحسنة، يتعيَّن عليهم أن يجمعوا البيانات بنشاط، وتشكيل بيئاتهم، وتوسيع نطاق صناعة قراراتهم، والأكثر من ذلك توجد وسيلة واضحة للإنصاف. يتعيَّن على المديرين البحث عن أي فرصة لتنفيذ سياسات عملية إيجابية -ليس بسبب أخطاء سابقة ارتكبت بحق مجموعة أو أخرى، ولكن نظرًا إلى أن الأخطاء اليومية التي نوثقها الآن هي أمر موروث في السلوك العادي واليومي لأشخاص طيبين وذوي نوايا حسنة، ومن المفارقات أن الأشخاص الذين يتفهمون احتمال قيامهم بسلوكات غير أخلاقية هم فقط الذين قد يصبحون صانعي القرارات الأخلاقيين كما يطمحون أن يكونوا.

نشرت لأول مرة في ديسمبر 2003م.



# كيف تصنع قرارات أفضل؟

**توماس أتش. ديفينبورت**

في السنوات الأخيرة ارتكب صانعو القرار في كلا القطاعين العام والخاص عددًا مذهلًا من التصرفات السيئة؛ فعلى سبيل المثال، قرار غزو العراق، وعدم الالتزام بمعاهدات الاحتباس الحراري، وتجاهل الوضع في دارفور، ومن المرجح أن تُسجل جميعها بوصفها مواقف غير حكيمة في كتب التاريخ. وماذا بشأن قرارات الاستثمار في قروض الرهن الخاصة بالمقترضين ذوي الملاءة المتدنية، أو التحوط ضد الأخطار عن طريق مقايضة عدم الوفاء الافتراضي بالائتمان؟ كانت هذه القرارات موزعة على عدد من الشركات، غير أن مؤسسات منفردة قد اتخذت أيضًا قرارات سيئة؛ فمؤسسة تينيكو التي كانت ذات يوم مؤسسة عملاقة، تصرفت بصورة سيئة لدى شراء شركات، والآن تتألف فقط من شركة واحدة لقطع غيار السيارات. واتخذت شركة جنرال موتورز قرارت مخيفة بشأن أي السيارات تصنع للسوق، وأخطأت شركة تايم ويرنر بشراء أيه.أو.أل، بالإضافة إلى أن ياهو ارتكبت خطأ حين قررت عدم الانضمام إلى ميكروسوفت.

لماذا هذا التخبط في صناعة القرارات؟ أولًا؛ لأنه كان ينظر إلى القرارات بصورة عامة على أنها امتيازات للأفراد -في العادة كان يترك الأمر إلى كبار المديرين، في العمليات والمعلومات المستخدمة والمنطق الذي يعتمد عليه، في ما يشبه الصندوق الأسود، ترد المعلومات وتصدر القرارات-ومن الذي يعلم ماذا يجري بينهما؟ ثانيًا؛ خلافًا للعمليات التجارية الأخرى، فنادرًا ما ظفرت صناعة القرار بتحليل منظم داخل الشركات. قليلة جدًّا هي المؤسسات التي كانت تنفذ (إعادة هيكلة) لقراراتها، بالرغم من وجود العديد من الفرص لتحسين صناعة القرار كما هي الحال بالنسبة إلى فرص تحسين العمليات الأخرى.

لقد كانت الرؤى المفيدة في متناول اليد منذ زمن طويل؛ فعلى سبيل المثال، عرَّف أكاديميون (التفكير الجماعي)، على أنه صناعة الموافقة المفروضة، منذ أكثر من نصف قرن -إلا أنها لا تزال تستبد بصانعي القرار من البيت الأبيض حتى مجالس إدارة الشركات، وفي القرن السادس عشر أوجدت الكنيسة الكاثوليكية محامي الشيطان من أجل انتقاد قرارات التقديس- إلا أن القليل من المؤسسات في هذه الأيام تتبنى الدفاع عن وجوب وجود بدائل في صناعة القرارات. توجد كتب نشرت مؤخرًا، ولاقت رواجًا، تعالج مجموعة من البدائل في صناعة القرار.

وبالرغم من أن رجال الأعمال يشترون بصورة واضحة الكتب ويقرؤونها، إلا أن شركات قليلة تبنت فعلًا التوصيات الواردة فيها.

إن نتائج عدم إعارة الاهتمام اللازم لهذه التوصيات قد زادت الوضع تفاقمًا. لقد حان الوقت لإخراج صناعة القرار من نطاق الأفراد والخاصية الفردية؛ إذ يتعيَّن على المؤسسات أن تساعد مديريها على استخدام عمليات أفضل لصناعة القرار، وبطبيعة الحال، إن استخدام عمليات أفضل لا يضمن قرارات أفضل، غير أنها تجعلها أكثر احتمالًا.

**الفكرة باختصار**

تقليديًّا، نادرًا ما كانت صناعة القرار في المؤسسات موضع تحليل منظم. يمكن أن يفسر هذا العدد المذهل من التصرفات السيئة الأخيرة، مثل قرارات الاستثمار في قروض الرهن الخاصة بالمقترضين ذوي الملاءة المالية المتدنية، أو التحوط ضد الأخطار عن طريق مقايضة عدم الوفاء الافتراضي بالائتمان. تزخر كتب الأعمال بالرؤى الخاصة بصناعة القرار، غير أن المؤسسات كانت بطيئة في تبني توصياتها. يقول دافينبورت: إن الوقت حان للتركيز على صناعة القرار، وهو يقترح أربع خطوات: (1) إعداد قائمة بالقرارت التي يتعيَّن اتخاذها وأولوياتها. (2) إجراء تقييم للعوامل التي تؤثر في كل منها، مثل: من يقوم بأي مهمة، ومدى تكرار اتخاذ هذا القرار، وما المعلومات المتوافرة لدعمه. (3) تصميم الأدوار والعمليات والأنظمة والسلوكات التي تحتاجها مؤسستك؛ مأسسة أدوات صناعة القرار والمساعدة على ذلك. لقد نجحت شركتا خدمات الاختبارات التعليمية (اي.تي.أس.) وستانلي ويركس بالإضافة إلى شركات أخرى، في تحسين قراراتها، وأسست اي.تي.أس هيئة مركزية تداولية من أجل صناعة القرارات التي تستند إلى دلائل بشأن المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى أن ستانلي أسست مركز التسعير الإبداعي؛ حيث يكون استشاريون داخليون في كل وحدة أعمال. يتعيَّن على القادة أن يوفروا منظورات متعددة لعملية صناعة القرار، مع أخذ الحيطة من نماذج تحليل البيانات التي لا يستطيع المديرون فهمها،

وأن يكونوا واضحين بالنسبة إلى الافتراضات التي يقدمونها وأن يمارسوا (إدارة النماذج)، وعليهم الاعتماد على الدعم البشري؛ لأن الأشخاص فقط يستطيعون مراجعة معايير صناعة القرار بمرور الزمن.

## إطار لتحسين القرارات

إن التركيز على القرارات لا يتطلب بالضرورة تركيزًا صارمًا على العمليات العقلية للمديرين. (بالرغم من أنه يجب الاعتراف بأن الصندوق الأسود يستحق بعض التفكيك)، ويمكن أن يعني ذلك تفحص المكونات التي يمكن الوصول إليها من صناعة القرار؛ أي قرارات يُحتاجُ لصناعتها؟ ما المعلومات المتوافرة؟ ما الأدوار الرئيسة في العملية؟ وهكذا. تتبنى المؤسسات التي تتمتع بالذكاء تدخلات متعددة الأوجه؛ إذ تستخدم التكنولوجيا، والمعلومات، والهيكلة التنظمية، والأساليب، والعنصر البشري، وباستطاعتها تحسين صناعة القرار في أربع خطوات:

### 1. التعريف

يجب على المديرين البدء بوضع قائمة بالقرارات التي يجب أن تتخذ وتقرير أيها أكثر أهمية؛ على سبيل المثال (القرارات العشرة التي تأتي في رأس القائمة نحتاج إليها لتنفيذ إستراتيجيتنا)، أو (القرارات العشرة التي تأتي في رأس القائمة يجب أن تسير على ما يرام حتى نستطيع تحقيق أهدافنا المالية). ستكون بعض القرارات نادرة وإستراتيجية جدًّا (ما الاستحواذات التي تمكننا من الحصول

على الحصة الضرورية في السوق؟) ، فيما ستكون قرارات أخرى متكررة وفي الصف الأول (كيف يجب أن نقرر المبالغ التي ستدفع للمطالبات؟) ، وباستثناء وضع ترتيب للأوليات في بعض الأحيان، ستجري معاملة القرارات جميعها على قدم المساواة، الأمر الذي قد يعني بأنه لن تُحلَّل القرارات المهمة بالعناية الكافية.

**2. مخزون العوامل**

بالإضافة إلى تعريف القرارات الرئيسة، يجب عليك تقييم العوامل التي تدخل في كل منها. من يقوم بأي مهمة في القرار؟ ما مدى تكرار حدوثه؟ ما المعلومات المتوافرة التي تدعمه؟ ما مدى جودة صناعة القرار عادة؟ إن مثل هذا التفحص يمكن المؤسسة من فهم أي القرارات تحتاج إلى تحسين، وأي العمليات قد تجعلها أكثر فاعلية، في الوقت الذي يُؤَسَّس فيه للغة عامة للبحث في صناعة القرار.

**3. التدخل**

بعد أن خفضت عدد القرارات في القائمة، وتفحصت ما يدخل في صناعة كل منها، تستطيع أن تصمم الأدوار والعمليات والأنظمة والمسالك التي ستستخدمها مؤسستك في صناعتها. إن مفتاح التدخلات الفاعلة في القرارات يكمن في مقاربة عريضة وشاملة تعتمد أساليب التحسين جميعها، وتتعامل مع نواحي عملية صنع القرار كلها، بما في ذلك تنفيذ القرار الذي يُتَجاهَل في بعض الأحيان.

### 4. المأسسة

تحتاج المؤسسات إلى تزويد المديرين بالأدوات والمساعدة لتمكينهم من (تقرير كيف يقررون) على نحو مستمر؛ فعلى سبيل المثال، يُدَرَّب المديرون في شركة المنتجات الجوية والكيماوية على تقرير ما إذا كان يتعين اتخاذ مدير واحد قرارًامعينًا على نحو منفرد، أو على نحو منفرد بعد التشاور مع مجموعة، أو من قبل مجموعة من خلال التصويت بالأغلبية، أو بإجماع أعضاء المجموعة، وبالإضافة إلى ذلك هم يقررون أيضًا من الذي سيكون مسؤولًا عن اتخاذ القرار، ومن الذي يتعيَّن مساءلته عن النتائج، ومن الذي يجب أن يتم التشاور معه أو إبلاغه بالقرار.

إن الشركات التي تتمتع بالجدية إزاء مأسسة عملية صنع قرار أفضل، غالبًا ما تعيّن خبراء قرارات ليعملوا مع المديرين على تحسين العملية؛ فشركة شيفرون -على سبيل المثال- تمتلك مجموعة لتحليل القرارات؛ حيث يسهل أعضاؤها عقد (ورش) لتأطير القرارات، وتنسيق جمع البيانات لتحليلها، وتصميم النماذج الاقتصادية والتحليلية وصقلها، ومساعدة مديري المشاريع وصانعي القرار على تفسير التحليلات، والتنويه عندما قد يؤدي مزيد من المعلومات والتحليل إلى تحسين القرار، وتقييم لجودة القرار، وتدريب صانعي القرار. لقد دربت المجموعة أكثر من 2,500 من صانعي القرارات في (ورش) تدوم ليومين، وأصدرت شهادات لقرابة 10,000 من خلال برنامج تدريب باستخدام الإنترنت. إن المشروعات الرأسمالية جميعها في شيفرون

(وهي شائعة في شركات النفط الكبرى) تتمتع بميزة التحليل المنظم للقرارات.

إن المؤسسة التي تتبنى هذه الخطوات الأربع يجب أن تجري تقييمًا لجودة القرارات على أرض الواقع، ويجب أن يغطي التقييم ليس فقط نتائج الشركات الفعلية -التي قد تنطوي على أمور السياسة وحسن الطالع- ولكن أيضًا عملية صنع القرار، وأي معلومات اعتمد عليها المدير. تقوم شيفرون بصورة منتظمة بمراجعات للماضي تطال القرارات الرئيسة، وتجري تقييمًا ليس فقط للنتائج، ولكن للكيفية التي كان يمكن بها للقرار أن يوظف عملية أفضل، أو يعالج عدم اليقين بصورة أفضل.

دعونا ننظر إلى الكيفية التي حسنت من خلالها شركتان صناعة قراراتهما.

## قرارت أفضل بمنتج جديد في مؤسسة خدمة الاختبارات التعليمية

تطوّر مؤسسة خدمة الاختبارات التعليمية (اي.تي.أس.) الاختبارات المعترف بها على نطاق واسع مثل سات، جي.آر.اي.، توفيل و أيه.بي. في عام 2007م، وتديرها، وقد توصل الرئيس التنفيذي للمؤسسة كيرت لاندجراف إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة بحاجة إلى تسريع القرارات المتعلقة بشأن منتجات وخدمات جديدة، وتحسينها، إذا ما أرادت الشركة أن تستمر في المنافسة بصورة فاعلة، وكانت

المؤسسة قد استخدمت في الماضي عملية (قبول بوابات المراحل) للمنتجات الجديدة، غير أن الهيكل المصفوفي للمؤسسة ومسؤوليات صناعة القرار المتبعثرة جعلت من الخطوة أمرًا غير ذي جدوى.

طلب لانجارد من نائب رئيس المؤسسة للحلول الإستراتيجية للقوة العاملة، تي.جيه.اليوت، ومن مساعده نائب الرئيس لنقل التكنولوجيا، ماريسا فارنوم، قيادة فريق لتفحص عملية صناعة القرار، فوجد الفريق مشكلات رئيسة عدة، وهي: أولًا؛ كان صانعو القرار في كثير من الأحيان يفتقرون إلى المعلومات حول الملكية الفكرية، والشركاء، والوقت الذي تستغرقه العملية، والأسواق المحتملة لتصريف المنتجات الجديدة. ثانيًا؛ لم يكن واضحًا من يضطلع بأي مهمة في أثناء عملية صنع القرار. ثالثًا؛ هيكل العملية كان غامضًا.

استنبط اليوت وفارنوم عملية جديدة يقصد بها التوصل إلى قرارات مبنية على الدلائل، وكانت العملية تنطوي على تأسيس هيئة مركزية تداولية لاتخاذ القرارات بشأن المنتجات الجديدة، بالإضافة إلى أنها طورت أنماطًا تتطلب مقاييس جديدة ومعلومات بشأن كل اقتراح، وأوجدت معايير لكل ما يمثل دلائل قوية على أن المنتج يتلاءم مع إستراتيجية مؤسسة خدمات الاختبارات التعليمية والطلب المرجح في السوق، وقد مر على تشغيل العملية قرابة 20 شهرًا، وتُعدُّ على نطاق واسع تحسنًا رئيسًا، ومن الواضح أنها انطوت على قرارات سيئة أقل تتعلق بطرح المنتج، غير أن الهيئة التداولية أدركت أنه يجب الاعتناء بالمقترحات في مرحلة مبكرة من أجل الحصول على مزيد

مـن المنتجات الجيدة، وقد وسـعت نطاق عملها مؤخرًا ليشـمل تحديد أولويـات الفرص الخاصـة جميعها بتكييف المنتجـات وتقييمها، وطرح منتجات جديدة.

## قرارات تسعير أفضل في ستانلي ويركس

كانت ستانلي ويركس، وهي شركة صانعة لأدوات ومنتجات أخرى تسـتخدم فـي البناء والصناعة والأمـن، تدير مركز التسـعير الإبداعي منذ عام 2003م، تحت شـعار نظام سـتانلي للتجهيز الذي يمثل مبادرة واسـعة النطـاق للتحسـين المسـتمر فـي العمليـات، وحـددت سـتانلي مجـالات عـدة لصناعـة القـرارات تمثـل عامـلًا حاسـمًا فـي نجاحها، بمـا فـي ذلـك التسـعير، والمبيعـات، والتخطيـط التشـغيلي، وعمليـات التجهيـز، والتخلص من الفضلات، ونظـرًا إلى أنها جميعًا تنطوي على مكـون معلوماتي قوي، فقد اسـتُحدِثَ مركز إبـداع لكل منها. كان مركز التسـعير يوفر لوحدات الأعمال في سـتانلي المعرفة العميقة بالتسعير، والبيانـات، وأدوات التحليـل، وإقامـة العلاقـات مـع خبـراء التسـعير فـي شـركات الاستشـارات والبرمجيـات، وكان المركـز يُديـره مديـر ومستشـارون داخليون تابعون لوحدات الأعمال بالإضافة إلى مختصين في تكنولوجيا المعلومات واستخراج البيانات.

كان المركز يتدخل تدخلات متنوعة لمعرفة الكيفية التي تقوم بها وحدات الأعمال للتوصل إلى قرارات التسـعير وتنفيذها، وبمرور الوقت تمكـن المركـز مـن تطوير نماذج تسـعير متعـددة، وهـو الآن يركز على مقاربات للتوصل إلى الأسعار المثالية، بالإضافة إلى أنه أوصى بإسناد

مسؤوليات تسعيرية إلى مدريري وحدات الأعمال، ويعقد المركز لقاءات حول (هامش الربح الإجمالي) مع وحدات الأعمال لتقاسم النجاحات ومراجعة الإخفاقات. (يشارك الرئيس التنفيذي لستانلي، جون لندجرين، ورئيس العمليات، جيم لوري، في الاجتماعات في كثير من الأحيان)، وأضيفت نتائج التسعير إلى تقييمات الموظفين ومراجعات التعويضات، وكان أحد الموردين الخارجيين يشارك في جمع أسعار المنافسين وتحليلها، وساعد المركز في أتمتة صناعة القرارات، مثل العملية التي يسمح بوساطتها بإقامة المناسبات الترويجية. يستخدم المركز (تحليل المساحة البيضاء) لتحليل البيانات الخاصة بمبيعات العملاء بحثًا عن فرص مبيعات إضافية أو هامش إضافي، بالإضافة إلى أنه يدرب وحدات الأعمال على استخدام الأساليب التسعيرية، ويسهم في إطلاق المشاريع، ويسهم في التدريب والتوجيه، وينشر الابتكارات، وأفضل الممارسات في العملية التسعيرية.

إن نتائج عمل المركز تتحدث عن نفسها؛ فقد ارتفع هامش الربح الإجمالي من 33.9% إلى أكثر من 40% في ست سنوات، بالإضافة إلى أن التغييرات قد حققت زيادة في القيمة في الشركة تتجاوز 200 مليون دولار. يقول بيرت ديفيس، رئيس أنظمة التحول التجاري والمعلومات، في شركة ستانلي: «حاولنا تحسين قرارات التسعير باستخدام البيانات وأدوات التحليل وحدها، غير أن الأمر لم يحقق نجاحًا، لقد بدأنا فقط عند تأسيس المركز رؤية تحسين في القرارات التسعيرية».

| | عملية المجموعات الصغيرة | تحليل البيانات | الأتمتة | علم الأعصاب |
|---|---|---|---|---|
| اللوحة الجديدة لصناعة القرار لقد طُوِّرت مؤخرًا المقاربات القديمة لصناعة القرار بفضل التحسينات التي وفرتها التكنولوجيا والبحوث الحديثة، غير أنه لكل مقاربة فوائدها وسيئاتها. | | | | |
| | صناعة قرارات فاعلة بعدد من الأشخاص فقط | استخدام البيانات والتحليل النوعي لدعم صناعة القرار | استخدام قواعد القرار والخوارزميات لأتمتة عملية القرار | التعلم من البحث الدماغي ما ينير عملية القرار |
| الفوائد | التوافق على القرارات قبل الأوان غير مرجح يمكن إسناد مسؤوليات واضحة يمكن البحث في خيارات متعددة | احتمال أكبر بأن تكون القرارات صحيحة الأسلوب العلمي يضيف دقة | السرعة والدقة معايير القرارات واضحة | صانعو القرار يعلمون متى يستخدمون العقل العاطفي يدرب العقل المنطقي ليعمل بفاعلية أكثر احتمال المغالاة في قيمة صناعة القرارات الفردية |
| رسائل تحذيرية | قواعد الحوار يجب أن تكون منطقية وليست عاطفية يجب على كل واحد أن ينضم إلى القرار بعد النقاش | جمع ما يكفي من البيانات قد يكون أمرًا صعبًا ومضيعة للوقت تصحيح الافتراضات أمر مهم | من الصعب تطويرها معايير القرارات قد تتغير | لا يزال هناك تقصير في في فهم العقل |

يتبع

| | الاقتصاد السلوكي | الحدس | حكمة الجماهير | |
|---|---|---|---|---|
| الفوائد | تضمين البحوث حول السلوك والتفكير الاقتصادي في القرارات | الاعتماد على جلد الشخص وخبرته في اتخاذ القرارات | استخدام الاستطلاعات أو الأسواق لتمكين المجموعات الكبيرة من اتخاذ | |
| صناعة القرارات والمدخلات | | | | |
| رسائل | تلقي الضوء على التحيزات | | | |
| تحذيرية | ومناطق اللاعقلانية | سهلة ولا تحتاج إلى بيانات | القريبون من القضية في وضع جيد لمعرفة الحقيقة | |
| | بالإمكان دفع القرارات في اتجاه معين | يمكن لما دون الوعي أن يكون فاعلًا في تقييم الخيارات | يمكن للقرارات المبنية على الجماهير أن تكون دقيقة جدًّا | |
| | نتائج البحث في المجال لا تزال هزيلة | في العادة مقاربات القرارات الأقل دقة | أعضاء الجمهور يجب ألا يؤثروا في بعضهم | |
| | يمكن استخدام السياق والنص للتلاعب بالقرارات | من السهل أن يتأثر صانعو القرار بالسياق | من الصعب الحفاظ على المشاركة المستمرة | |

## تعدد المنظورات يؤدي إلى نتائج أفضل

تحليل البيانات وأتمتة القرارات هما من أقوى الأدوات لتحسين صناعة القرار. يستخدم عدد متزايد من الشركات الأسلوب الأول إستراتيجيًّا وتكتيكيًّا، وذلك ببناء إستراتيجيات تنافسية حول مقدراتها التحليلية واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليل. (راجع مقالتي (التنافس في التحليل) هارفارد بيزنس ريفيو، يناير 2006م). إن تحليلات البيانات تتمتع بفاعلية أكثر خاصة عندما تُستوعَب في أنظمة مؤتمتة، والتي باستطاعتها أن تتخذ العديد من القرارات بصورة فعلية في الوقت الحقيقي. (عدد قليل من سياسات الرهن العقاري والتأمين في الولايات المتحدة تُنَفَّذُ من غير أتمتة القرارات).

غير أنه إذا انحرفت أي واحدة من هذه المقاربات عن مسارها، فإنها قد تحدث ضررًا بالغًا بأعمالك، فإذا كنت تتخذ قرارات سيئة في ميدان سياسات الإقراض أو التأمين من خلال نظام مؤتمت -على سبيل المثال- فإنك قد تفقد نقودًا في سيل جارف؛ فعليك فقط سؤال أولئك المصرفيين الذين أصدروا ذلك العدد الكبير من القروض المتدنية الجودة التي تمنح لجهات منخفضة الملاءة المالية، وتبعًا لذلك، فإنه لأمر حاسم أن تُوازن وتُعزز أدوات القرار هذه بالحدس والرأي البشريين، يجب على المؤسسات ما يأتي:

تحذير المديرين من الاستعانة في أعمالهم بنماذج تحليلية لا يفهمونها، وهذا يعني، بطبيعة الحال، بأنه على المديرين إذا أرادوا أن يكونوا فاعلين، أن يكونوا على دراية وبصورة متزايدة بالقواعد

الحسابية التي يقوم عليها تحليل البيانات. وبالإضافة إلى أنه أبلغ الاقتصادي في جامعة ييل روبرت شيلر دورية ماكنزي في أبريل 2009م بأنه: «يتعيَّن عليك أن تكون شخصًّا نوعيًّا إذا كنت تدير شركة؛ إذ إن التفصيلات النوعية مهمة في حقيقة الأمر».

جعل الافتراضات واضحة، فلكل نموذج توجد افتراضات خاصة به، مثل «أسعار البيوت ستستمر في الارتفاع في المستقبل المنظور» أو «مستويات القروض التي من غير المتوقع تحصيلها ستكون مشابهة للسنوات العشر الماضية». (كلا الافتراضين، بطبيعة الحال، طُعِنَ به مؤخرًا). إن معرفة الافتراضات تجعل من الممكن توقع الوقت الذي لم تعد فيه النماذج مرشدًا للقرارات الفاعلة.

ممارسة (إدارة النماذج) الذي يمكِّن من متابعة النماذج التي تستخدم داخل المؤسسة، ومراقبة مدى نجاحها في تحليل متغيرات مختارة وتوقعها. مؤسسة كابيتال ون التي كانت من أوائل من تبنى إدارة النماذج، كان لديها العديد من النماذج التحليلية من أجل تعزيز التسويق والعمليات.

الاستعانة بالدعم البشري؛ تستخدم الأنظمة المؤتمتة في كثير من الأحيان للإحلال محل صانعي القرار من البشر، لكنك تخسر هؤلاء الناس؛ ما يجعلك في خطر. إن الأمر يستلزم وجود خبير بشري لمراجعة معايير القرارات مع مرور الوقت أو لمعرفة متى تصبح الخوارزمية المؤتمتة لا تعمل بصورة جيدة.

بالإضافة إلى أنه من المهم أن تعرف متى تصبح مقاربة معينة لصناعة القرارات غير قابلة للتطبيق؛ فعلى سبيل المثال، لا يناسب تحليل البيانات أوضاعًا تكون فيها مضطرًّا لاتخاذ قرارات سريعة، بالإضافة إلى أن معظم النماذج النوعية -وحتى التنبؤية منها- تعتمد على بيانات سابقة، ولذلك فإذا كانت خبرتك الجيدة أو حدسك يخبرانك أن الماضي لم يعد يشكل مرشدًا للحاضر والمستقبل، فيتعيَّن عليك أن تستخدم أدوات قرارات أخرى، أو على الأقل أن تحصل على بيانات وتحليلات جديدة. (لإلقاء نظرة سريعة على نقاط قوة مختلف المقاربات ونقاط ضعفها، انظر العرض المعنون (باللوحة الجديدة لصناعة القرار).

القرارات، مثل أي نشاط تجاري آخر، لن تصبح أفضل من غير مراجعة منظمة؛ فإذا لم تكن تعرف أي قراراتك هي الأهم، فلن تكون قادرًا على أن ترتب التحسينات حسب الأولوية، وإذا لم تكن تعرف الطريقة التي تتخذ بها القرارات في شركتك، فلن تستطيع إحداث تغيير في طريقة صنعها، وإذا لم تُقيِّم نتائج تغييراتك، فمن غير المرجح أن تحقق قرارات أفضل منها. إن البداية تكمن ببساطة في إعطاء القرارات الاهتمام الذي تستحقه، ومن غير ذلك، فإن أي نجاح تحققه مؤسستك في مجال صناعة القرار سيكون في الغالب ضربًا من حسن الطالع.

نشرت لأول مرة في نوفمبر 2009م.

# لماذا يتخذ قادة جيدون قرارات سيئة؟

أندرو كامبيل، وجو وايتهيد، وسيدني فينكيلستاين

تستقر صناعة القرار في قلب حياتنا الشخصية والمهنية، ونتخذ قرارات في كل يوم؛ بعضها صغير، ومحلي، وغير ضار، والآخر قرارات أكثر أهمية، تؤثر في حياة الناس ومعيشتهم ورفاههم. إننا نرتكب أخطاء لا مفر منها في سياق العملية، والحقيقة المرعبة تتمثل في أن قرارات غاية في الأهمية، يتخذها أناس أذكياء يشعرون بالمسؤولية ولديهم أفضل المعلومات والنوايا، فيتضح في بعض الأحيان أنها معيبة على نحو يثير اليأس في النفوس.

خذ يورجين شريمب، الرئيس التنفيذي لشركة ديملر-بنز، فقد قاد اندماج كرايزلر مع ديملر-بنز في مواجهة معارضة داخلية، وبعد تسع سنوات، اضطرت ديملر بصورة فعلية إلى التخلص من كرايزلر في صفقة أسهم خاصة. وطرح ستيف راسيل؛ الرئيس التنفيذي لبوتس، سلسلة المخازن الدوائية في المملكة المتحدة، إستراتيجية رعاية صحية تستهدف تمييز متاجره عن المنافسين بوساطة تطوير

خدمات رعاية صحية جديدة مثل طب الأسنان، وبالرغم من ذلك تبين أن مديري بوتس لا يمتلكون المهارات اللازمة لتحقيق النجاح في ميدان الرعاية الصحية، وأن العديد من هذه الأسواق كان ينطوي على احتمالات ربحية متدنية. لقد أسهمت هذه الإستراتيجية في مغادرة راسل المبكرة من أرفع مركز في الشركة. العميد ماتثيو بروديريك؛ رئيس المركز الوطني للعمليات الأمنية الذي كان مسؤولًا عن إخطار الرئيس بوش وكبار المسؤولين الأمريكيين الآخرين إذا ما حطم إعصار كاترينا السدود في نيو أورليانز، ذهب إلى منزله يوم الإثنين، 29 أغسطس عام 2005م، بعد أن أعلن أن الحواجز كانت على ما يبدو صامدة، بالرغم من تقارير تحدثت عن تحطمها في أماكن عدة.

لقد كان هؤلاء المديرين جميعًا فائقي التأهيل لمناصبهم، ومع ذلك فقد اتخذوا قرارات ما لبث أن وضح خطؤها. لماذا؟ أو الأهم من ذلك، كيف نتجنب ارتكاب أخطاء مشابهة؟ هذا هو الموضوع الذي كنا بصدد استكشافه خلال السنوات الأربع الماضية، وقد قادتنا الرحلة عميقًا إلى مجال يدعى علم الأعصاب. بدأنا بتجميع قاعدة بيانات لثلاثة وثمانين قرارًا شعرنا أنها كانت معيبة في الأوقات التي اتخذت فيها، وانطلاقًا من التحليلات التي أجريناها، توصلنا إلى نتائج مفادها أن القرارات المعيبة تبدأ بأخطاء في إصدار أفراد متنفذين الأحكام؛ ولذلك كنا بحاجة إلى معرفة الكيفية التي حدثت فيها هذه الأخطاء في الحكم على الأشياء.

في الصفحات الآتية، سنصف الظروف التي تشجع على ارتكاب هذه الأخطاء في الأحكام، ونستكشف الوسائل التي بها تستطيع المؤسسات بناء حمايات لعملية صناعة القرار بهدف تخفيض أخطار ارتكاب الأخطاء، وسنختتم بعرض الكيفية التي تمكنت اثنتان من كبريات الشركات من تطبيق المقاربة التي نحن بصددها، غير أنه حتى نضع ذلك في سياق معين، نحتاج أولًا إلى فهم مجرد الكيفية التي يكوِّن فيها الدماغ البشري أحكامه.

## كيف يخطئ الدماغ؟

نحن نعتمد بصورة أساسية على عمليتين متصلتين لصناعة القرار؛ وأدمغتنا تقيّم ما الذي يحدث باستخدام طريقة تعرف الأنماط، ونحن نتفاعل مع تلك المعلومات - أو نتجاهلها - بسبب علامات عاطفية مختزنة في ذاكراتنا، وكلتا العمليتين محل ثقة في العادة؛ إذ يشكلان جزءًا من ميزتنا التطورية. ولكنهما يخذلاننا في ظروف معينة.

يشكل تعرُّف الأنماط عملية معقدة تُجمع فيها معلومات من قرابة 30 جزءًا من الدماغ، وإذا ما واجهنا وضعًا جديدًا، فإننا نكوِّن افتراضات مبنية على خبراتنا وأحكامنا السابقة؛ فلاعب الشطرنج المتمرس يستطيع تقييم لعبة الشطرنج واختيار حركة عالية الدقة في وقت لا يتعدى ست ثوانٍ من خلال الاعتماد على أنماط عرفها سابقًا، غير أن تعرُّف الأنماط قد يخدعنا أيضًا، فعندما نتعامل مع ما يبدو أنها أوضاع معتادة، قد تدفعنا أدمغتنا للاعتقاد بأننا نفهمها بينما نحن لا نفهمها.

ما حدث لماتثيو بروديريك في أثناء اعصار كاترينا ينبئ بأشياء كثيرة؛ إذ كان بروديريك قد انخرط في مراكز عمليات في فيتنام وفي مهام عسكرية أخرى، بالإضافة إلى أنه قاد المركز الوطني للعمليات الأمنية خلال الأعاصير السابقة، ولقد علمته هذه التجارب أن التقارير المبكرة بخصوص حدث رئيس غالبًا ما تكون غير صحيحة، وأنه من الأفضل انتظار (الحقائق الميدانية) من مصدر موثوق قبل التصرف. وكان من سوء حظه، أنه لا يمتلك خبرة عن إعصار يضرب مدينة بنيت تحت مستوى سطح البحر.

وفي وقت متأخر من يوم 29 أغسطس؛ أي بعد أن ضرب كاترينا مدينة نيو اورليانز بقرابة 12 ساعة، كان بروديريك قد تسلم 17 تقريرًا عن فيضانات رئيسة وحوادث تحطيم للحاجز، إلا أنه كان أيضًا قد تسلم معلومات متضاربة، وكانت الوحدات الهندسية في الجيش قد أفادت بأنه لا يوجد لديها دلائل لحدوث تحطيم في الحاجز، فيما أظهر تقرير لشبكة سي.أن.أن. في وقت متأخر من بعد الظهر من شوارع في الحي الفرنسي في بوربون، وهم يحتفلون ويدعون بأنهم استطاعوا تجنب الكارثة. إن عملية تعرُّف الأنماط الخاصة به أبلغت بروديريك أن هذه التقارير المتناقضة تمثل الحقائق الميدانية التي كان يسعى إليها. ولذلك، قبل أن يعود إلى البيت تلك الليلة أصدر تقريرًا عن الوضع يقول فيه إنه لم يكن هناك تحطم للحواجز، ولكنه أضاف بأنه يحتاج إلى تقييم جديد للوضع في اليوم التالي.

تدخل العلامات العاطفية emotional tagging هي العملية التي تقوم من خلالها المعلومات العاطفية بالارتباط بالأفكار والخبرات المختزنة في ذاكراتنا، وتخبرنا المعلومات العاطفية ما إذا كان يتعيَّن إعطاء الاهتمام لشيء ما أم لا، وتخبرنا أيضًا أي نوع من التصرفات يجب التفكير للقيام به (سواء أمباشرًا كان أم آجلًا، القتال أم الهرب). إنه عندما تُدمَّر تلك الأجزاء التي تتحكم في العواطف في أدمغتنا، نستطيع إدراك مدى أهمية تدخل العلامات العاطفية؛ إذ توضح البحوث الخاصة بعلم الأعصاب أننا أصبحنا صانعي قرار نعاني البطء والعجز، وإن كنا لا نزال قادرين على الاحتفاظ بالقدرة على التحليل الموضوعي.

وكما هي الحال بالنسبة إلى تعرُّف الأنماط، فإن تدخل العلامات العاطفية يساعدنا على التوصل إلى قرارات منطقية في معظم الأحيان، غير أنه من الممكن أن يضللنا. خذ حالة وانغ لابوراتوريز، أكبر شركة في صناعة معالجة النصوص في مطلع الثمانينيات من القرن العشرين، فبعد أن أيقن مؤسس الشركة آن وانغ أن مستقبل شركته مهدد بظهور الحاسوب الشخصي، صنع آلة للمنافسة في هذا المجال، ولسوء حظه، فإنه اختار نظام التشغيل الفردي بالرغم من حقيقة أن الحاسوب الشخصي لشركة آي.بي.أم. قد أصبح بصورة واضحة الجهاز المعياري المسيطر في الصناعة، وكان مرد هذا التخبط الذي أسهم في فشل شركة وانغ في غضون عدد قليل من السنين، التأثير الكبير الذي أوجده كره آن وانغ لشركة آي.بي.أم؛ إذ كان يعتقد بأن

آي.بـي.أم. خدعتـه بخصوص تكنولوجيا جديدة كان قـد اخترعها في مقتبـل حياته المهنية، ودفعته هذه المشـاعر لرفض منصة برمجيات ارتبطـت بمنتـج لشـركة آي.بـي.أم. حتـى وإن كان الـذي سـيوفر هـذه المنصة طرف ثالث، هو ميكروسوفت.

لمـاذا لا يتصـدى الدمـاغ لهـذه الأخطـاء ويصححهـا؟ السـبب الأكثـر وضوحًـا هـو أن كثيـرًا مـن العمـل العقلـي الـذي نقـوم بـه هو لا شـعوري، وهـذا يجعل من الصعب التأكد مـن البيانات والمنطق اللذين نسـتخدمهما عندمـا نتخـذ قـرارًا. نحن عـادة نعثر على فيروسـات في برمجياتنا الشخصية فقط عندما نتبين نتائج أخطائنا وأحكامنا. لقد وجـد ماتثيو بروديريـك أن الحقائق الميدانية التـي حصل عليها بحكم التجربة لم تكن الاسـتجابة المناسبة لإعصار كاترينا إلا بعد أن أصبح الوقـت متأخـرًا جـدًّا، بالإضافة إلى أن آن وانغ قد اكتشـف بأن تفضيله للبرمجيـات الفرديـة كان أمـرًا معيبًـا فقط بعد أن فشـل حاسـوب وانغ الشخصي في السوق.

إن تفاقم مشـكلة التفكير اللاواعي في مسـتوياته العليا هو بسبب غيـاب الضوابـط والتوازنـات فـي عمليتنـا لصناعـة القـرار، وأدمغتنـا بطبيعتها لا تحذو حذو النماذج المطروحة في كتبنا الدراسية التقليدية، وهـي: اطـرح الخيارات، وحدد الأهـداف، وقيّم كل خيار فـي مقابل كل هـدف، وبـدلًا من ذلك، نحـن نحلل الوضع باسـتخدام تعـرُّف الأنماط والتوصـل إلـى قرار بالقيـام بعمل أو عدم القيام به باسـتخدام العلامة العاطفيـة. العمليتان تعملان في الوقت نفسـه في غالـب الأحيان. وكما

أوضـح بحث أجراه عالم النفسـ جيري كلاين، فـإن أدمغتنا تقفز إلى النتائـج وترفض البحث في البدائل، والأكثـر من ذلك، تتفاقم مواقفنا السـيئة بسـبب عدم مراجعة تقييماتنـا المبدئية للمواقف؛ أي التشـبث بالإطار المبدئي.

إن التمريـن الـذي نجريـه فـي كلية آشـريج للأعمـال يوضح مدى صعوبـة تحـدي الإطار المبدئي، فنحن نعطـي طلابنا حالة تنطوي على تكنولوجيـا جديـدة، وفرصة اسـتثمارية جيدة، وفي كثيـر من الحالات، يعمـل الفريق سـاعات عدة قبل أن يتحدى هـذا الإطار ويبدأ -على نحو صائـب- برؤيـة التكنولوجيا الجديدة خطرًا رئيسًـا على وضع الشـركة المسيطر في السوق، وبالرغم من أن النموذج المالي يعطي على الدوام عوائـد سـلبية مـن طـرح التكنولوجيـا الجديـدة، إلا أن بعضـ الفـرق لا تتحدى إطارها الأصيل بتاتًا، وتنتهي إلى اقتراح استثمارات كبيرة.

**الفكرة باختصار**

تسـتقر صناعـة القرار في قلب حياتنا الشـخصية والمهنيـة، غير أن الحقيقة المرعبة تتمثل في أن قرارات غاية في الأهمية، يتخذها أناس أذكياء يشعرون بالمسـؤولية ولديهم أفضل المعلومات والنوايا، فيتضح في بعض الأحيان أنها معيبة على نحو يثير اليأس في النفوس، ويعزى ذلك جزئيًّا إلى الطريقة التي تعمل بها أدمغتنا. إن علم الأعصاب الحديث يعلمنا أن هناك عمليتين متصلتين في الدماغ ــ تعـرُّف الأنماط، وتدخل العلامات العاطفيةــ تضطلعان بمهمة حاسمة في صناعة القرار. يوثق بالعمليتين في الأحوال العادية؛ فهما، بالفعل يزوداننا بميزة تطورية، ولكن في ظروف معينة، بإمكان أي واحدة منهما دفعنا لارتكاب أخطاء؛ ما يؤدي إلى انحراف الأحكام التي نطلقها على الأشياء. في

هـذه المقالـة، يصف كامبيـل ووايتهيد، وهما عضوان في مجلس إدارة مركز أشـريدج للإدارة الإسـتراتيجية، مع فنكيلسـتاين من كلية تَك لإدارة الأعمال في دارتموث، الظروف التي تشـجع على ارتكاب الأخطاء في إصدار الأحكام، والكيفية التي تمكّن المؤسسـات من إنشـاء حمايـات ضدها في عملية صناعة القـرار. يصـف المؤلفـون الثلاثـة في نطـاق تحليلهـم، ثلاث (حـالات أعلام حمراء) مسؤولة عن تشويه العلامات العاطفية أو تشجيع الأشخاص على رؤية أنماط خطأ؛ تضارب مصالح، وارتباطات بأشخاص أو أمكنة أو أشياء، ووجود ذكريـات مضللـة، والتي تبدو ذات علاقة، أو يمكـن مقارنتها بالوضع الراهن، ولكنها ليست كذلك في الحقيقة. وعن طريق استخدام شركة كيماوية عالمية مثـالًا، وصـف المؤلفـون الخطوات التي يسـتطيع القادة اتباعهـا لمقاومة تلك التحيزات: ضخ خبرات وتحليلات جديدة، وإدخال المزيد من النقاش ومزيد من التحدي إلى تفكيرهم، وفرض حوكمة أقوى. وبدلًا من الاعتماد على حكمة الرؤسـاء المجربين، أو تواضع الرؤسـاء التنفيذييـن، أو الضوابط والتوازنات التنظيمية المعيارية، يرى المؤلفون أنه يجب على كل شخص يشارك في صنع قـرار مهـم أن يبحث بصورة علنية عـن إمكانية وجود أعلام حمراء، وإذا كان الأمر كذلك، فعليه أن يتحرك لضمان الحماية المناسبة ضد ذلك.

---

## رفع العلم الأحمر

في معرض تحليل الكيفية التي يتوصل بها قادة جيدون إلى أحكام سـيئة، وجدنـا أنهـم فـي الحـالات جميعهـا قد وقعـوا تحت تأثيـر ثلاثة عوامل شـوهت علاماتهم العاطفية أو شجعتهم على رؤية أنماط زائفة، وقد أطلقنا على هذه العوامل اسم (حالات الأعلام الحمراء).

أول حالات هذه الأعلام الحمراء وأكثرها شيوعًا، وجود مصلحة شخصية غير ملائمة، تُحدث في العادة تحيزًا في الأهمية العاطفية التي نعلقها على المعلومات، والتي بدورها تجعلنا أكثر استعدادًا لإدراك الأنماط التي نود رؤيتها. لقد أظهرت البحوث أنه حتى المهنيون ذوو النوايا الحسنة، مثل الأطباء ومدققي الحسابات، يستطيعون منع المصالح الشخصية من جعل أحكامهم متحيزة بشأن أي دواء يصفونه، أو أي رأي يبدونه في أثناء أعمال التدقيق.

الحالة الثانية ليست بالشيوع نفسه، وهي وجود ارتباطات مُشوِّهة، من الممكن أن نرتبط بأشخاص أو أماكن أو أشياء، وهذه الارتباطات قد تؤثر في الأحكام التي نكونها بشأن الوضع الذي نواجهه أو الأعمال الملائمة التي يتعيَّن أن نقوم بها. إن التردد الذي يشعر به المديرون في غالب الأحيان إزاء بيع وحدة عملوا فيها يصف بدقة قوة الارتباطات غير الملائمة.

الحالة الأخيرة للأعلام الحمراء هي وجود ذكريات مضللة، هذه الذكريات تبدو ذات علاقة، ويمكن مقارنتها بالوضع الحالي، غير أنها تأخذ تفكيرنا في الاتجاه غير الصحيح قد تدفعنا لتجاهل، أهمية المفاضلة بين العوامل، أو التقليل منها، كما حدث مع ماتثيو بروديريك عندما أعطى اهتمامًا قليلًا جدًّا لما ينطوي عليه إعصار يضرب مدينة تقع تحت سطح البحر. لقد تعززت احتمالات تضليله من قبل ذكرياته بأي علامات عاطفية ارتبطت بتجارب سابقة، وإذا كانت قراراتنا في

التجارب السابقة المماثلة قد نجحت، فمن المرجح كثيرًا أن تُتَجاهَل الفروق الرئيسة.

هذا ما حدث مع وليام سميثبيرج؛ الرئيس السابق لشركة كويكر للشوفان؛ إذ اشترى شركة سنابل اعتمادًا على ذكرياته الحية عن جاتوريد التي تعد أنجح صفقة لشركة كويكر، وكانت سنابل تبدو مثل جاتوريد، شركة مشروبات جديدة من الممكن تحسينها باستخدام المهارات التسويقية والإدارية التي تتمتع بها كويكر. ولسوء الطالع، ثبت أن وجوه الشبه بين سنابل وجاتوريد لا تعدو أمرًا سطحيًّا، وفي حقيقة الأمر، لقد شكلت سنابل أسوأ الصفقات التي عقدها سميثبيرج.

بطبيعة الحال، فإن جزءًا من الأمور التي نتحدث عنها هو معلومات عامة؛ فالناس لديهم تحيزات، ولذلك فمن المهم إدارة القرارات بحيث تُحيَّد هذه التحيزات. إن كثيرًا من القادة المتمرسين يفعلون ذلك سلفًا، ولكننا نجادل هنا بأنه -مع الأخذ في الحسبان الطريقة التي تعمل بها الأدمغة- لا نستطيع الاعتماد على القادة في تحديد أخطائهم في إصدار الأحكام، والتحوط ضدها.

بالنسبة إلى القرارات المهمة، نحتاج إلى طريقة مدروسة ومنظمة لتحديد المصادر المحتملة للتحيزات -حالات الأعلام الحمراء- كما نحتاج إلى تقوية عملية صناعة القرار الجماعية.

أمعن في الوضع الذي واجهته ريتا شقرة، رئيسة قسم مواد التجميل في شودري هولدينجز (أسماء الشركات والأشخاص الواردة

في هذا المثل والأمثال الآتية هي أسماء وهمية). لقد رُقِّيت لتصبح رئيسة لقسم منتجات التجميل وكانت بحاجة إلى تقرير ما إذا كانت سترقي نائبتها لتشغل منصبها الذي شغر في قسم التجميل، أو أنها ستوظف امرأة أخرى من الخارج. هل نستطيع توقع أي علم أحمر محتمل في هذا القرار؟ أجل، توجد إمكانية لعدم الاعتماد على علاماتها العاطفية بسبب احتمال وجود رابطة مُشوِّهة مع زميلتها أو وجود مصلحة شخصية غير ملائمة في تخفيض الجهد الوظيفي فيما تقوم بعملية التغيير الوظيفي. بطبيعة الحال، نحن لا نعلم على وجه اليقين ما إذا كانت ريتا تشعر بوجود هذه الرابطة أو أنها تتمتع بمثل هذه المصلحة المكتسبة، وحيث إن الجزء الأكبر من عملية صناعة القرار هو لا شعوري، فإن ريتا ربما لم تكن على دراية بأي منهما، وما نعرفه هو أنه توجد أخطار؛ ولذلك، كيف يمكن لريتا أن تحمي نفسها؟ أو كيف يجب على رئيسها أن يساعدها على الحفاظ على نفسها؟

الجواب السهل يكمن في إشراك شخص آخر، شخص لا يمتلك روابط غير ملائمة أو مصالح شخصية؛ قد يكون هذا الشخص مدير ريتا، أو مدير المصادر البشرية، أو أحد وسطاء التشغيل، أو زميل موثوق، ويمكن لهذا الشخص أن يتحدى تفكيرها، ويجبرها على إعادة النظر في رأيها، ويشجعها على البحث في خيارات، أو أن يقترح حلًّا قد تجده غير مريح. من حسن الطالع في هذا الوضع أن ريتا كانت على دراية قبل ذلك بوجود حالات للأعلام الحمراء، ولذلك أشركت وسيطًا للتشغيل لمساعدتها على تقييم زميلتها ومرشحين خارجيين،

وفي نهاية المطاف، وظفت ريتا زميلتها، ولكن بعد أن حاولت معرفة ما إذا كان حكمها متحيزًا.

لقد وجدنا العديد من القادة الذين يفهمون بالحدس أن تفكيرهم أو تفكير زملائهم قد يكون مشوّهًا، لكن قلة هم القادة الذين يفعلون ذلك من خلال أسلوب منظم، ونتيجة لذلك فإن العديد منهم يخفقون في توفير حمايات كافية ضد القرارات السيئة. دعونا الآن نلقِ نظرة على شركتين تعاملتا مع مشكلة تحيز القرارات بأسلوب منظم عن طريق تعرُّف أخطار حالات الأعلام الحمراء وتخفيضها.

## التحوط ضد تحيزاتك

لدى شركة أوروبية متعددة الجنسيات، ندعوها جلوبال كيميكالز، وحدة سيئة الأداء، وقد وعد الفريق الإداري المسؤول عن الوحدة مرتين للقيام بعمل استدراكي غير أنه فشل في التطبيق، وكان الرئيس التنفيذي، مارك ثايسين، يقيّم الخيارات.

لقد كانت هذه الوحدة جزءًا من إستراتيجية النمو التي وضعها ثايسين، وبنيت في السنوات الخمس الماضية بوساطة شراء شركتين كبيرتين وأربع شركات صغيرة، وقد قاد ثايسين عملية شراء الشركتين الكبيرتين، وعين لهما مديرين كانوا يكافحون لإدارتهما. قرر رئيس مجلس الإدارة، أولاف جرونويلد، البحث في ما إذا كان حكم ثايسين حول سوء إدارة الوحدة متحيزًا، وإذا ما كان كذلك، كيف يستطيع المساعدة. لم يكن جرونويلد يمارس التخمين في ما يتعلق بتفكير

ثايسين، فقد كان فقط يستبد به احتمال أن تكون وجهات نظر الرئيس التنفيذي مشوِّهة.

بدأ جرونويلد عمله بالبحث عن حالات الأعلام الحمراء. ( لوصف عملية تحديد الأعلام الحمراء، راجع الشريط الجانبي، المعنون بتحديد الأعلام الحمراء ). لقد أنشأ ثايسين الوحدة السيئة الأداء، وقد يكون ارتباطه بها قد جعله مترددًا في التخلي عن الإستراتيجية أو الفريق اللذين أنشأهما، وفضلًا على ذلك، ونظرًا إلى أنه قد دعم في الماضي بنجاح المديرين المحليين في أثناء عملية استدراكية صعبة في وحدة أخرى، أصبح ثايسين يواجه خطر تعرُّف النمط الخطأ، ومن ثم تقديم التأييد اللاشعوري لوجهة النظر التي تقول بأنه يوجد حاجة إلى الاستمرار في تقديم الدعم في هذا الوضع أيضًا، وحيث إن جرونويلد كان متنبهًا لاحتمال وجود روابط مُشوِّهة وذكريات مضللة لدى ثايسين، أخذ يبحث في ثلاثة أساليب للتحوط وتقوية عملية صناعة القرار.

## ضخ خبرة أو تحليل جديدين

في معظم الأحيان أنت تستطيع العمل ضد التحيزات عن طريق تعريض صانع القرار لمعلومات جديدة وأسلوب مختلف في التعامل مع المشكلة، وفي هذه الحال، طلب جرونويلد من مصرف استثماري إبلاغ ثايسين بالقيمة التي قد تحصل عليها الشركة من بيع الوحدة سيئة الأداء، وكان جرونويلد يشعر بأن من شأن هذا أن يشجع ثايسين -على الأقل- على البحث في ذلك الخيار المتطرف، وهي خطوة قد يرفضها

تايسـين بسـرعة إذا أصبح مرتبطًا على نحو معلن بالوحدة أو بفريقها الإداري.

## تحديد الأعلام الحمراء

تصبـح الأعلام الحمراء مفيـدة إذا ما حُدِّدت قبل اتخاذ القرار. كيف تسـتطيع تعرُّفها في أوضاع معقدة؟ لقد طورنا العملية الآتية ذات الخطوات السبع:

- اطرح نطاق الخيارات؛ من غير الممكن ذكرها جميعًا، ولكن مـن المفيـد فـي العـادة ذكـر الخيـارات الواقعة علـى طرفي النطاق؛ إذ إنها تشكل حدودًا للقرار.
- ضـع قائمـة بصانعي القرار؛ من الذي سـيكون لـه النفوذ في تقديـم الآراء، وفـي تقريـر الخيـار النهائـي؟ مـن الممكن أن يوجد شـخص أو شخصان يشـاركان في العملية، ولكن يمكن أن يصل عدد المشاركين إلى 10 أو أكثر.
- اختـر صانع قرار واحـد للتركيز عليه؛ يفضل في العادة البدء بالشـخص الأكثـر نفـوذًا، وبعـد ذلـك حـدد حـالات الأعلام الحمراء التي قد تشوه تفكير ذلك الشخص.
- ابحـث عـن المصالـح الشـخصية غيـر الملائمـة أو الروابط المشوِّهة؛ هل يوجد خيار يمكن أن يكون جاذبًا أو غير جاذب بصـورة خاصة لصانع القرار بسـبب وجود مصالح خاصة أو روابـط مع بعض الأشـخاص أو الأمكنـة أو الأشـياء؟ هل من

هـذه المصالـح أو الروابط مـا يتعارض مع أهـداف أصحاب المصلحة الرئيسين؟

- ابحـث عن الذكريـات المضللة؛ ما النواحـي غير المؤكدة في هـذا القرار؟ في كل ناحية غيـر مؤكدة، ابحث في ما إذا كان صانـع القرار قد اعتمـد على ذكريات مضللـة محتملة. أمعن أيضًا في التجارب السـابقة التي قد تضلل، خاصة الأشخاص الذيـن يتمتعون بارتباطات عاطفية قوية. أعمل التفكير أيضًا حـول آراء سـابقة التـي قد تعد غير سـليمة، في ضـوء الوضع الراهن.
- أعـد التحليـل مـع الشـخص التالـي الأكثـر نفـوذًا؛ فـي أي حالـة معقـدة، قد يصبح مـن الضـروري إشـراك العديد من الأشخاص، حيث إن من الممكن أن تسلط العملية الضوء على قائمة طويلة من الأعلام الحمراء المحتملة.
- راجـع قائمـة الأعـلام الحمـراء التـي حددتهـا، وقرر مـا إذا كانـت عمليتـا الدمـاغ اللتـان تكونـان عـادة فاعلتيـن، وهـي تعـرُّف الأنماط، وتدخـل العلامات العاطفيـة، يمكن أن تكونا متحيزتيـن فـي صالـح بعض الخيـارات أو ضدهـا، وإذا كان الأمر كذلك، اقترح واحدًا أو أكثر من التحوطات.

## إدخال مزيد من النقاش والتحدي

باستطاعة هذا التحوط ضمان أن تتم مواجهة التحيزات بصورة صريحة، وهو يعمل بصورة أفضل عندما يكون هيكل السلطة داخل

المجموعة التي تناقش القضية متوازنًا. في الوقت الذي كان فيه المدير المالي لثايسين شخصًا قويًّا، كان جرونويلد يشعر بأن الأعضاء الأربعة الآخرين في المجموعة التنفيذية قد يتبعون قيادة ثايسين من غير تحديه، وفضلًا عن ذلك، كان رئيس الوحدة سيئة الأداء عضوًا في المجموعة التنفيذية، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان إجراء نقاش مفتوح؛ ولذلك فقد اقترح جرونويلد تشكيل لجنة توجيهية تتألف منه شخصيًّا ومن ثايسين والمدير المالي. حتى وإن كان ثايسين يدفع بقوة باتجاه حل معين، فإن جرونويلد والمدير المالي سيتأكدان من أن تبريراته قد تم تحديها ومناقشتها على النحو المناسب، بالإضافة إلى أن جرونويلد قد اقترح أن يُعيِّن ثايسين فريق مشروع صغيرًا، يقوده رئيس الإستراتيجية، لتحليل الخيارات جميعها، وتقديمها إلى اللجنة التوجيهية.

## فرض حوكمة أقوى

إن المتطلب القاضي بأن تصدق هيئة عليا على القرار يوفر حماية نهائية، وإن الحوكمة الأقوى لا تعني التخلص من التفكير المُشوَّه، غير أن باستطاعتها منع التشويهات من أن تؤدي إلى نتائج سيئة. في شركة جلوبال كيميكالز، كانت طبقة الحوكمة متمثلة في مجلس الإدارة، غير أن جرونويلد أدرك أن موضوعيته قد تجري المساومة عليها؛ لأنه كان عضوًا في كل من مجلس الإدارة واللجنة التوجيهية. ولذلك فقد طلب من زميلين في مجلس الإدارة أن يكونا مستعدين لمعارضة الاقتراح الذي ستصوغه اللجنة التوجيهية إذا ما شعرا أنهما غير مرتاحين.

وفـي نهايـة المطاف، اقترحـت اللجنة التوجيهيـة أن تُباع الوحدة مباشـرة، وهو قرار قبله مجلس الإدارة. لقد كان السعر يفوق التوقعات بكثير؛ ما أقنع الجميع بأن ما اتُّفِق عليه يمثل أفضل الخيارات.

لعـب رئيس جلوبال كيميكالـز الدور القيـادي في تصميـم عملية صنع القرار، وكان هذا مناسـبًا إذا أخذنا في الحسـبان أهمية القرار، غيـر أن العديـد مـن القـرارات تُتَّخذ على المسـتوى التشـغيلي؛ حيث لا تعد مشـاركة الرئيس التنفيذي مجدية أو مرغوبًا فيها، وكانت هذه هي الحال مع سـاوثرن اليكتريسـيتي، وهي شـعبة من مرفـق أمريكي أكبر. كانت سـاوثرن تتألـف من ثلاث وحدات تشـغيلية ووظيفتين رئيسـتين، وبموجب التغييرات التنظيمية الأخيرة كان لا يرجى زيادة الأسـعار، بل وربمـا سـتنخفض، ولذلك كان المديرون يبحثون عـن طرائق لتخفيض المصروفات الرأسمالية.

اعترف رئيس الشـعبة جاك ولیامز بأن المديريـن أيضًا يكرهون المخاطرة، وأنهم يفضلون اسـتبدال المعـدات مبكرًا بأفضل تحديثات متوافـرة، وكان يـدرك أن هـذا كان نتيجـة أعطـال شـغلت الـرأي العام فـي الماضـي، والتـي عرضـت الأفراد لشـكاوى من العمـلاء وللنقد من الزملاء؛ لقد كان ويليامز يعتقد أن العلامات العاطفية المرتبطة بتلك التجربة ربما شوهت حكمهم.

مـا الـذي سـيفعله لتحييـد تلـك التأثيـرات؟ رفض وليامـز فكرة الحوكمـة الأقـوى؛ لقـد شـعر أنـه لا فريقـه الإداري ولا المديريـن فـي الشركة الأم كانت لديهم المعرفة الكافية للقيام بالعمل بصورة مقنعة،

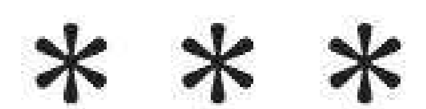
بالإضافة إلى أنه رفض التحليل الإضافي؛ لأن تحليل ساوثرن كان في الأساس صارمًا، وتوصل إلى أنه يتعيَّن عليه إيجاد طريقة لضخ المزيد من النقاش إلى عملية صنع القرار، وتمكين الأشخاص الذين فهموا التفصيلات من تحدي ما يُفَكَّر به.

كانت فكرته الأولى أن يشرك نفسه ومديره المالي في النقاش، لكنه لا يملك الوقت لتقييم جدوى مئات المشاريع، بالإضافة إلى أنه لا يفهم التفصيلات كما يجب بحيث يتحدى القرارات في مرحلة من العملية أبكر مما يفعله الآن، أي في مرحلة الموافقة النهائية. لقد قرر ويليامز في نهاية المطاف أن يجعل رؤساء الوحدات والأقسام يتحدَّون بعضهم بعضًا، وساعده في ذلك أحد المستشارين، وبدلًا من أن يفرض هذه العملية على مديريه، اختار وليامز أن يشاطرهم هذا التفكير، وباستخدام لغة الأعلام الحمراء، استطاع أن يجعلهم يرون المشكلة من غير تهديد مشاعرهم، وكانت المقاربة الجديدة ناجحة جدًّا، وأصبح بالإمكان الوفاء بهدف الإنفاق الرأسمالي المخفض مع وجود متسع للتوفير ومن غير اضطرار ويليامز إلى إصدار حكم قاسٍ بنفسه.

ولأننا الآن نفهم أكثر عن الكيفية التي تعمل بها العقول، فنستطيع توقع الظروف التي قد تحدث فيها الأخطاء في الأحكام والتحوط ضدها، وبدلًا من الاعتماد على حكمة الرؤساء المجربين، أو تواضع الرؤساء التنفيذيين، أو الضوابط والتوازنات التنظيمية المعيارية، نحث المشتركين جميعهم في صناعة قرارات مهمة على أن يتأكدوا بصورة صريحة فيما إذا كانت الأعلام الحمراء موجودة، وإذا ما

كانـت موجودة فعلًا، فعليهم أن يتصلـوا لضمان وجود إجراءات وقائية مناسـبة. إن القـرارات التـي لا تنطـوي علـى أعـلام حمراء تحتـاج إلى أقـل مـن ذلك بكثيـر من الضوابـط والتوازنات، وتبعًا لذلـك تحتاج إلى بيروقراطيـة أضيـق نطاقًـا، ويمكن تكريس بعض تلك المـوارد عندئذ لحمايـة القـرارات الأكثـر تعرضًـا للأخطـار بتوفيـر حمايـات أكثر قوة وعزمًا.

نشرت لأول مرة في فبراير، 2009م.



## أوقف وضع الخطط؛ ابدأ بصناعة القرارات

**مايكل سي. ومانكنز، وريتشارد ستيل**

هل التخطيط الإستراتيجي غير مفيد تمامًا؟ هذا هوالسؤال الذي وجهه إلى نفسه مؤخرًا الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات الصناعية العالمية؛ إذ كان قبل سنتين قد بدأ بخطة طموحة لإصلاح عملية التخطيط في شركته، وقد انهارت تمامًا المقاربة القديمة التي كانت تتطلب من مديري وحدات الأعمال تقديم عروض منظمة إلى اللجنة التنفيذية في الشركة، وقد سئم أعضاء اللجنة التنفيذية -الرئيس التنفيذي، والرئيس التنفيذي للعمليات، والمدير المالي، ورئيس قسم التكنولوجيا، ورئيس الموارد البشرية- الجلوس لتلقي عروض تقديمية لا نهاية لها كانت توفر لهم فرصًا قليلة لتحدي افتراضات وحدات الأعمال أو التأثير في إستراتيجياتهم، بالإضافة إلى أن رؤساء الوحدات كانوا يشكون من أن مراجعات اللجنة التنفيذية كانت طويلة في ما يتعلق بالإرشاد، لكنها كانت قصيرة بالنسبة إلى النصائح التي يقصد بها التنفيذ، والأسوأ من ذلك أن المراجعات كانت تؤدي إلى القليل من القرارات ذات القيمة.

كانت العملية المصححة تضم آخر ما تم التوصل إليه من أفكار حول التخطيط الإستراتيجي، ومن أجل تجنب الإفراط في كمية المعلومات، حُدِّدت المعلومات التي تصف إستراتيجية كل شركة بعدد (15 معروضًا ذا تأثير عالٍ)، ومن أجل ضمان حدوث نقاش معمق، كانت الخطة تقضي بأن تُوزَّعَ العروض التقديمية جميعها مع المواد الداعمة على أعضاء اللجنة التنفيذية سلفًا قبل أسبوع على الأقل من النقاش، بالإضافة إلى أنه جرت إعادة هيكلة جلسات المراجعة نفسها؛ لإتاحة وقت كافٍ للمداولة بين أعضاء فريق الشركة ومديري وحدات الأعمال، وبدلًا من إجبار مديري الوحدات على التوجه بتثاقل مشيًا على الأقدام إلى مقر الاجتماعات، وافقت اللجنة التنفيذية على القيام بزيارات غير مسبوقة لمدة ستة أسابيع كل ربيع للوحدات الاثنتين والعشرين؛ من أجل عقد جلسات تدوم كل منها ليوم واحد. كان يقصد من ذلك جعل جلسات المراجعة الخاصة بالإستراتيجية أطول وأكثر تركيزًا، وتنطوي على نتائج مهمة.

لم تحقق العملية النجاح المطلوب، وبعد استخدام هذه العملية لدورتي تخطيط، جمع الرئيس التنفيذي تغذية راجعة من المشاركين عن طريق مسح مجهول المصدر؛ ما أثار القلق لديه في أن التقرير احتوى على مجموعة من الشكاوى التي اتخذت طابع (أنها تستلزم وقتًا طويلًا)، و (أنها تجري على مستوى عالٍ جدًّا)، (وتتم بمعزل عن الطريقة التي ندير بها أعمالنا)، وهكذا. على أن أكثرها إثارة للغضب كانت وجهة النظر التي أعرب عنها المستجيبون جميعهم تقريبًا،

ومفادها أن المقاربة الجديدة لا تنتج إلا عددًا قليلًا جدًّا من القرارات الحقيقية، وقد صُعق الرئيس التنفيذي؛ إذ كيف يمكن لعملية التخطيط المتطورة التي تتبعها الشركة أن تنهار على هذا النحو السيئ؟ والأهم من ذلك، ما الذي يجب أن يفعله ليجعل عملية التخطيط الإستراتيجي تنتج تقارير أكثر وأفضل وأسرع؟

كما كان الأمر بالنسبة إلى الرئيس التنفيذي، يوجد العديد من المديرين الذين أصبحوا أكثر تشككًا إزاء عملية التخطيط الإستراتيجي. هل يوجد ما يثير العجب؟ تشير البحوث التي قمنا بها إلى أنه بالرغم من كل الوقت والطاقة اللذين كرستهما معظم الشركات في التخطيط الإستراتيجي، فقد برزت العملية في كثير من الأحيان عائقًا لصناعة قرارات جيدة، ونتيجة لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي ليس له -في الواقع- تأثير في معظم إستراتيجيات الشركات.

في الصفحات الآتية، سنوضِّح أن إخفاق معظم عمليات التخطيط الإستراتيجي يحدث لسببين: أنها في العادة عملية سنوية، ويُرَكَّزُ بوساطتها في الغالب على وحدات الأعمال الفردية، وتبعًا لذلك، فإن العملية على النقيض تمامًا مع الطريقة التي يصنع بها المديرون في الواقع قرارات مهمة تتعلق بالإستراتيجية، وهي ليست مقيدة من حيث الوقت ولا بالحدود التي تفصل بين الوحدات؛ ولهذا لم يكن أمرًا مثيرًا للدهشة أن يتجاوز كبار المديرين العملية التخطيطية، فهم يصنعون القرارات التي تشكل على نحو حقيقي إستراتيجية الشركة وتقرر مستقبلها -القرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ على

الشـركات الأخرى، وطرح المنتجات، وإعادة هيكلة الشركات وما شابه ذلـك- خـارج العمليـة التخطيطية، وهـذا يحصل في العـادة من خلال نهج خاص، من غير تحليل صارم ولا نقاش منتج. تُصنَع القرارات على نحـو خطـأ أو لا تصنـع أبدًا. إن عدم الارتباط هـذا -بين الطريقة التي يعمـل بهـا التخطيط والطريقـة التي يصنع بها القرار- يفسـر أكثر من أي شيء آخر الإحباط، أو الكراهية الصريحة التي يشعر بها المديرون تجاه التخطيط الإستراتيجي.

غير أن الشركات تستطيع تصحيح العملية إذا تمكنت من معالجة مشـكلاتها الأصيلـة، تخلص عـدد قليل مـن الشـركات ذات التطلعات المسـتقبلية مـن عملياتهـا التخطيطيـة المحكومـة بالتقويـم الزمنـي التـي تركـز على وحدات الأعمـال الفردية، واسـتُبدلت بعمليات صناعة قرارات مسـتمرة تركز على القضايا. وعن طريق تغيير التوقيت ومحور التخطيـط الإسـتراتيجي، غيـرت أيضًـا طبيعـة النقاشـات التي تحدث بشأن الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا؛ من (المراجعة والقبول) إلى (النقاش واتخـاذ القرار)؛ ما يعني أن كبـار المديرين يبحثون كل قرار رئيس ومضامينه بشـأن أداء الشـركة وقيمتها، وبالفعل تسـتخدم هـذه الشـركات عمليـة تطويـر الإسـتراتيجية بوصفهـا محـركًا لعمليـة صناعـة القـرار؛ ونتيجة لذلـك فهي تصنع قرارات مهمة وإسـتراتيجية تفوق ضعف القرارات التي تتخذها سـنويًا الشـركات التي تتبنى نموذج التخطيط التقليدي. (راجع الشريط الجانبي المعنون: من الذي يصنع

قـرارات أكثر؟). لقد توقفت هذه الشـركات عـن اتخاذ خطوات وبدأت بصناعة قرارات.

## الفكرة باختصار

معظـم المديريـن ينظـرون إلـى التخطيـط الإسـتراتيجي التقليـدي علـى أنه عديـم القيمـة، لماذا؟ لأن العملية تنطوي على عيـوب خطيرة، هي: أولًا، تُنَفَّذ بصورة سنوية؛ ولهذا فهي لا تساعد المديرين على الاستجابة بصورة سريعة للتهديـدات والفرص (منافـس جديد، واسـتحواذ محتمل) التـي قد تظهر في أثناء السنة.

ثانيًـا، تُتَنـاوَل وحدة بوحـدة؛ حيث يزور أعضاء اللجنـة التنفيذية زيارة وحدة واحـدة فـي كل مـرة لمراجعة خططهـا الإسـتراتيجية، ويفتقر المديـرون إلى المعلومـات الكافيـة لتوفير الإرشـاد المجـدي خلال (جـولات الأعمال) هذه، وتأخذهم هذه الرحلات بعيدًا عن القضيا الملحة التي تتعلق بالشـركة عامة، مثـل مـا إذا كان يجـب الدخـول فـي سـوق جديـدة، أو الاعتمـاد علـى مصادر خارجية في توفير وظيفة ما، أو إعادة هيكلة المؤسسة.

وحيـث إن هـذه القيـود تؤدي إلـى إحباط المديريـن، فإنهم يلجـؤون عادة إلى تجاوز عملية التخطيط الإستراتيجي الرسمية للشركة؛ حيث يتخذون قرارات خاصـة اعتمـادًا علـى تحليلات هزيلـة ونقاشـات ضعيفة. ما النتيجـة؟ اتخاذ قرارات غير صحيحة وبطيئة، أو عدم اتخاذ قرارات بتاتًا.

كيف تحسن نوعية قراراتك الإستراتيجية وعددها؟ عليك استخدام التخطيط الإسـتراتيجي المسـتمر الـذي يركز علـى القضايا. وفي السـنة جميعها، حدد المسـائل التـي يتعيَّـن عليك إيجـاد حلول لها من أجل تحسـين أداء شـركتك؛ خاصـة تلـك التي تتقاطع مع مختلف وحدات الأعمال. ناقش قضية واحدة كل مرة حتى تصل إلى قرار. أضف مسائل أخرى إلى جدول أعمالك كلما تغيرت الحقائق التجارية.

ما مردود ذلك؟ مزيد من النقاش الجاد، ومزيد من القرارات الإستراتيجية المهمة كل سنة؛ حيث تُتَّخَذ بدقة كلما دعت الحاجة إليها.

---

## الفكرة ممارسة

من أجل خلق عملية تخطيط إستراتيجي فاعلة قم بما يأتي:

عليك ربط صناعة القرار مع التخطيط؛ ضع آلية تساعدك على تحديد القرارات التي يجب أن تتخذها لزيادة قيمة حقوق المساهمين، وعندما تتخذ هذه القرارات، استخدم عمليتك التقليدية للتخطيط لتطوير خارطة طريق تنفيذية.

مثال: في بوينغ للطائرات التجارية، يجتمع المديرون بصورة منتظمة لتعرُّف القضايا الإستراتيجية الطويلة الأمد والأكثر إلحاحًا (مثل تطوير إستراتيجية إنتاجية، أو تحفيز النمو في الخدمات). بعد اختيار مسار للعمل، يحدث المديرون خطتهم التجارية الطويلة الأمد بتبني إستراتيجية تنفيذية لذلك القرار.

(عن طريق فصل — ولكن ربط — التخطيط والتنفيذ، استطاعت بوينغ اتخاذ قرارات أسرع وأفضل).

يجب أن تركز على القضايا التي تتعلق بالشركة عامة؛ في أثناء مناقشات الإستراتيجية، ركز على المسائل التي تتقاطع مع مختلف وحدات الأعمال.

مثال: عندما واجه قادة ميكروسوفت ندرة في الأفكار الاستثمارية، بدؤوا بتحديد المسائل — مثل نمو سوق أجهزة الحاسوب الشخصية والأمن — التي تعد أمرًا حاسمًا بالنسبة إلى عموم الشركة. تتركز الحوارات الآن بين قادة الوحدات واللجنة التنفيذية حول ما تستطيع أن تفعله ميكروسوفت عامة لمعالجة كل قضية، وليس أي إستراتيجيات فردية يتعيَّن على الوحدات أن تشكلها. لقد برزت على السطح فرص نمو جديدة لا حصر لها.

طـوّر الإسـتراتيجية باسـتمرار؛ وزِّع المراجعات الخاصة بالإسـتراتيجية على مـدار السـنة بـدلًا مـن ضغطها فـي نافـذة شـهرين أو ثلاثة أشـهر، وسـيكون بإمكانك التركيز على مسألة واحدة في كل مرة وحلها، وستتمتع بالمرونة التي تمكنك من إضافة قضايا بمجرد تغير الظروف التجارية.

مثـال: يراجـع المديـرون فـي شـركة مؤسسـة تكسـترون العملاقـة متعـددة الصناعات بمراجعة الإسـتراتيجية الخاصة باثنتين أو ثلاث من وحداتها في كل ربع سنة، بدلًا من ضغط مراجعات الوحدات جميعها في ربع واحد سنويًّا، بالإضافة إلى أنهم يعقدون مراجعات مستمرة لمعالجة كل قضية إستراتيجية مدرجـة على جدول أعمال الشـركة، ولقد أصبحت الشـركة التي كانت يومًا لا تتميـز عـن نظيراتها في سـوء الأداء، ضمن الربع الأعلى فـي الأداء في المدة ما بين 2004 و 2005.

قـم بهيكلـة مراجعـات الإسـتراتيجية للحصـول علـى نتائـج؛ عليـك تصميـم جلسـات الإسـتراتيجية وعقدهـا؛ بحيث يوافق المشـاركون علـى حقائق تتعلق بكل قضية قبل اقتراح الحلول.

مثـال: فـي تكسـترون، تُحَلُّ كل مسـألة إسـتراتيجية من خلال عمليـة منظمة؛ ففـي جلسـة واحدة، تناقش اللجنة الإدارية القضية موضـوع البحث، وتتوصل إلى اتفاق حول الحقائق ذات العلاقة (مثلًا، السـلوك الشـرائي للمسـتهلكين، والأرقـام الخاصـة بربحيـة أحـد الأسـواق الرئيسـة)، بعـد ذلـك تسـتنبط المجموعة بدائل عدة مجدية للإستراتيجية، وفي جلسة ثانية، تجري الشركة تقييمًا للبدائل من منظور إسـتراتيجي ومالي، وتختار مسـارًا للعمل. بوسـاطة الانتقـال من الحقائق إلى البدائل إلى الخيارات، تسـتطيع المجموعة التوصل إلى عدد من القرارات أكبر من ذي قبل.

## من الذي يصنع قرارات أكثر؟

تشـهد الشـركات زيـادة مثيرة في جـودة صناعـة قراراتها عندمـا تتخلى عن نمـوذج التخطيط التقليدي، الذي يتمثل فـي مفكرة توضع وتركز على وحدات الأعمـال. فـي استطلاعنا، تمكنـت الشـركات التـي قطعـت علاقاتهـا تمامًـا مـع الماضـي مـن صنـع قـرارات إسـتراتيجية سـنويًّا تفـوق ضعـف مـا تتخذه الشـركات التي ما زالت تلتزم بالأسلوب التقليدي، والأكثر من ذلك أن الهيكل الجديـد للعمليـة التخطيطية من شـأنه ضمان أن تكون القـرارات الأفضل من بيـن القـرارات التـي اتخذت حتـى الآن، وإذا أخذنـا في الحسـبان المعلومات المتوافرة للمديرين في الوقت المناسب.

نورد هنا معدل عدد القرارات الإستراتيجية الرئيسة التي توصلت إليها سنويًّا الشركات التي تتبع المقاربات التالية في التخطيط الإستراتيجي:

المراجعة السنوية تتركز على وحدات الأعمال:

2.5 قرار في السنة.

المراجعة السنوية تتركز على القضايا:

3.5 قرار في السنة.

المراجعة المستمرة تتركز على وحدات الأعمال:

4.1 قرار في السنة.

المراجعة المستمرة تتركز على القضايا:

6.1 قرار في السنة.

المصدر: ماراكون أسوشييتس و وحدة المعلومات للايكونوميست

## أين تحدث أخطاء التخطيط؟

في خريف عام 2005، قامت ماراكون أسوشييتس، بالتعاون مع وحدة الإيكونوميست للمعلومات، بمسح شمل 156 من مديري شركات كبرى في أنحاء العالم جميعها، تبلغ مبيعاتها جميعها مليار دولار أو أكثر (تبلغ إيرادات 40% منها أكثر من 10 مليارات دولار). سألنا هؤلاء المديرين عن الكيفية التي طورت فيها شركاتهم خطوات طويلة الأمد، وإلى أي مدى هم يعتقدون أن عملياتهم التخطيطية كانت فاعلة في إنتاج قرارات إستراتيجية.

جاءت نتائج المسح لتؤكد ما لاحظناه خلال سنوات عدة من تقديم الاستشارات؛ إذ إن توقيت التخطيط الإستراتيجي وهيكله يشكلان عقبات في طريق صناعة القرارات الجيدة، وعلى وجه الخصوص، وجدنا أن الشركات التي تتبع عمليات تخطيط معيارية وممارسات تتخذ فقط ما معدله 2.5 قرار إستراتيجي رئيس في السنة (ونعني (بالرئيس) القرارات التي تحمل إمكانية زيادة أرباح الشركة بنسبة 10% أو أكثر في المدى البعيد). من الصعب التصور أنه بهذا العدد القليل من القرارات الإستراتيجية التي تحفز النمو، تستطيع هذه الشركات المضي قدمًا، وتحقيق الأداء المالي الذي يتوقعه المستثمرون.

والأسوأ من ذلك، نحن نشك في أن القرارات القليلة التي تتوصل إليها الشركات تُتَّخَذُ بالرغم من عملية التخطيط الإستراتيجي، وليس بسببها. إن نموذج التخطيط التقليدي هو نموذج مرهق جدًّا، ولا يتواءم

مـع الطريقـة التـي يريدهـا المديـرون ويحتاجونها في صناعـة القرار، حتـى إن كبـار المديريـن غالبًا ما يتخطون هذه العمليـة عندما يقررون أكبر اختياراتهم الإستراتيجية.

وفـي ضـوء القيـام بصناعـة القـرارات الكبيـرة خـارج العمليـة التخطيطية، يصبح التخطيط الإستراتيجي مجرد تدوين للأحكام التي تبنتها حتى الآن الإدارات العليا، وليس وسيلة لتحديد القرارات المهمة التي تحتاجها الشـركة من أجل تحقيق أداء أفضل ومناقشـتها، وبمرور الوقـت يأخذ المديرون في التشـكيك في قيمة التخطيط الإسـتراتيجي والانسـحاب منه، نحو الاعتماد على عمليات أخرى لتقرير إسـتراتيجية الشركات.

## تأثير المفكرة

يُعـد التخطيـط فـي 66% من الشـركات التي طالها مسـحنا حدثًا دوريًـا، وفي كثير مـن الأحيان يأتي تمهيدًا للميزانية السـنوية وعمليات الموافقـة الخاصـة برأس المـال، وفـي حقيقـة الأمـر ربـط التخطيـط الإستراتيجي بالعمليات الإدارية الأخرى غالبًا ما يوصف بأنه الممارسة الأفضـل، غيـر أن فرض التخطيط الإسـتراتيجي على الدورة السـنوية يحمـل معه خطر إخراجها من دائرة اختصاص المديرين الذين يتعيَّن عليهم اتخاذ العديد من القرارات المهمة خلال السنة.

يوجـد عيبـان ينطـوي عليهما هذا الجـدول الذي يتسـم بالجمود، ويمكن تسمية الأول (مشكلة الوقت). إن جدولًا يقضي بالقيام بالتخطيط

مرة واحدة في السنة ببساطة لا يوفر للمديرين الوقت الكافي لمعالجة القضايا ذات التأثير الأكبر في الأداء، وحسب دراستنا فإن الشركات التي تتبع تقويمًا سنويًّا في التخطيط تكرس أقل من تسعة أسابيع في السنة لتطوير الإستراتيجية، وهذا يعني تكريس قرابة شهرين فقط لجمع الحقائق ذات العلاقة، وترتيب الأولويات الإستراتيجية، وتقييم البدائل المتعارضة، وتقرير خيارات إستراتيجية مهمة. يوجد العديد من القضايا -خاصة تلك التي تتعلق بالأنشطة التجارية المتنوعة التي تتم عبر الحدود الجغرافية، أو تلك الأنشطة المتسلسلة المتكاملة التي تنطوي على قيمة مضافة- لا يمكن حلها بصورة فاعلة في وقت قصير كهذا، وقد احتاجت شركة بوينغ -على سبيل المثال- إلى قرابة سنتين لاتخاذ قرار بشأن إسناد أنشطة رئيسة لمصادر خارجية مثل صناعة أجنحة الطائرات.

وتوجد أيضًا مشكلة التوقيت؛ حتى عندما يكرس المديرون وقتًا كافيًا للتخطيط الإستراتيجي بغية معالجة قضايا شائكة، فإن توقيت العملية قد ينطوي على مشكلات؛ في معظم الشركات يشكل التخطيط الإستراتيجي معالجة بالدفعات يحلل بها المديرون المعلومات الخاصة بالسوق والمنافسين، وتحديد الأخطار والفرص، وبعد ذلك وضع خطة لسنوات عدة، لكن في العالم الواقعي، يتخذ المديرون قرارات على نحو مستمر، في كثير من الأحيان مدفوعين بالحاجة المباشرة إلى القيام بفعل (أو رد فعل)، وعندما يدخل منافس جديد السوق -على سبيل المثال- أو يطرح منافس تكنولوجيا جديدة، يتعيَّن على المديرين أن

يتصرفوا بصورة سريعة وفاعلة لحماية أداء الشركة، غير أن عددًا قليلًا جدًّا من الشركات (حسب مسحنا، أقل من 10%) يمتلك عمليات صارمة ومنظمة للاستجابة إلى التغييرات في البيئة الداخلية، وبدلًا من ذلك يعتمد المديرون على عمليات خاصة لتصحيح المسار أو القيام بتحركات انتهازية، ومرة أخرى يُتَجاوَز التخطيط الإستراتيجي؛ حيث يتَّخذ المديرون قرارات سيئة لم يُعمَل التفكير فيها بعناية.

القرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ تعطي مثالًا بشعًا على نحو خاص عن مشكلات التوقيت؛ إن فرص الاستحواذ على الشركات تميل للحدوث بصورة عفوية، نتيجة لتغييرات في الإدارة في الشركة المستهدفة، أو تصرفات المنافسين، أو أي حدث آخر لا يمكن التكهن به، وعندما تواجه فرصة واعدة ووقت محدود للتصرف، لا يستطيع المديرون الانتظار حتى تُقيَّم الفرصة بوصفها جزءًا من دورة التخطيط السنوي القادمة؛ ولذلك فإنهم يقيِّمون الصفقة ويتخذون قرارًا سريعًا، ونظرًا إلى أنه لا توجد في الغالب عملية مراجعة، فإن القضايا التي تتعلق بالعملاء الأضعف ولاءً وعامة الناس -وهي أمور مهمة جدًّا بالنسبة إلى التكامل الفعلي في الشركة المستحوذ عليها- قد لا تعطى حقها في البحث.

ولذلك، ليس من قبيل المصادفة أن يُعَدَّ فشل خطة التكامل في كثير من الأحيان سببًا رئيسًا لفشل الصفقة.

## تأثير وحدة الأعمال

إن التركيـز علـى الناحيـة التنظيميـة لعمليـة التخطيـط العاديـة يفاقـم تأثيـرات المفكرة (أو ربما على نحو أنسـب يفاقـم عيوبه). لقد أفاد ثلثا المديرين الذين طالهم الاستطلاع أن التخطيط الإستراتيجي فـي شـركاتهم يُنفَّـذ وحـدة بوحـدة؛ أي يُركَّـز علـى وحـدات أعمـال أو مجموعـات وحـدات، غيـر أن 70% من كبار المديرين الذين اسـتجابوا لاستطلاعنا أفادوا بأنهم يتخذون قراراتهم بشأن كل مسألة على حدة؛ علـى سـبيل المثـال، هـل يتعين علينـا أن ندخل فـي الصيـن؟ هل يجب أن نسـند التصنيـع إلـى مصـادر خارجية؟ هـل يتعيَّن أن نسـتحوذ على موزعنـا؟ فـي ضـوء عـدم التطابق هذا بيـن طريقة التخطيـط وطريقة صنـع القـرارات الكبيـرة، فمن المسـتغرب مـرة أخـرى أن يبحث قادة الشـركات فـي أمكنة أخرى عن الإرشـاد والإلهام، في حقيقـة الأمر إن 11% فقط من المديرين الذين استطلعناهم كانوا يعتقدون بحماس أن التخطيط يستحق الجهد.

بالإضافـة إلـى أن التركيز على النواحـي التنظيمية في التخطيط الإسـتراتيجي التقليـدي يخلـق مسـافات، وحتـى عـداوات بيـن مديري الشركات ومديري وحدات الأعمال؛ أمعن النظر -على سبيل المثال- في الطريقة التي تنفذ فيها الشركات المراجعات الخاصة بالإستراتيجية، كاجتماعات رسمية بين كبار المديرين ورؤساء كل من وحدات الأعمال، وفـي الوقـت الذي يقصد بهـذه الاجتماعـات أن تنتج حـوارًا مبنيًّا على الحقائـق، فإنهـا لا ترقـى فـي غالـب الأحيان إلـى ما يزيد على سـياحة

أعمال. تصل اللجنة التنفيذية بالطائرة لمدة يوم، وتتمتع بالمناظر، وتجتمع مع المواطنين، وتغادر جوًّا. وتصرف وحدة الأعمال جهدًا كثيرًا في التحضيرات لهذه الزيارة الملكية، وهي حريصة على أن تتم الزيارة بسهولة، وبصورة تخلو من المشكلات، وتأمل الوحدة أن تتهرب من بعض الأسئلة التي لا يوجد إجابات عنها، وأن تتم الموافقة على الخطة، وتبعًا لذلك فإن المديرين المحليين يتحكمون في المعلومات المتجهة إلى أعلى، فيما يُزوِّد كبار المديرين بالمعلومات التي تظهر كل وحدة بأفضل حالاتها الممكنة، ويُسلَّط الضوء على الفرص؛ فيما يُقلَّل من التهديدات أو تُخفى.

وحتى في غياب أي حيلة، فإن كبار مديري الشركة لا يزالون يواجهون مشكلة في المشاركة في حوار بناء بسبب ما يمكن تسميته عدم التناسق في المعلومات، فهم لا يريدون فقط المعلومات التي يحتاجونها لمساعدتهم على توجيه وحدات الأعمال؛ ولهذا فهم عندما يواجَهون بخطة الإستراتيجية، فإنها تبدو بصورة جيدة إلى الحد الذي يصعب معه تصديقها؛ حيث يكون أمامهما خياران حقيقيان فقط: رفضها -وهي حركة لم يُسمع بها بتاتًا في الشركات الكبرى جميعها تقريبًا- أو التعاون مع الوحدة وفرض أهداف مطاطة لضمان أن تعد الوحدة بأن في تحسين الأداء على الأقل، في كلتا الحالتين، تسهم المراجعة بالقليل في تحفيز اتخاذ القرارات حول المسائل، وإنه من غير المفاجئ أن 13% فقط من المديرين الذين شملهم الاستطلاع يشعرون بأن كبار المديرين كانوا مشاركين بصورة فاعلة في نواحي

تطوير الإستراتيجية جميعها في شركاتهم، ابتداءً من تحديد الهدف إلى مناقشة البدائل إلى الموافقة على الإستراتيجية وتوزيع الموارد.

### التخطيط التقليدي

الشركات التي تتبع نموذج تخطيط إستراتيجي تقليدي تُطوِّر خطة للإستراتيجية لكل وحدة أعمال في وقت معين من السنة. يكرس فريق يتقاطع مع مختلف الوظائف أقل من تسعة أسابيع لتطوير خطة الوحدة، وتراجع اللجنة التنفيذية كل خطة -عادة في اجتماعات في الموقع تستمر ليوم واحد- وتعطي موافقتها الروتينية على النتائج، وتُضغَط الخطط لتكون الخطة الإستراتيجية للشركة كلها ليراجعها مجلس الإدارة.

عندما تكتمل دورة التخطيط الإستراتيجي، تكرس الوحدات ثمانية أسابيع إلى تسعة أسابيع أخرى لأعمال الموازنة والتخطيط الرأسمالي (في معظم الشركات، لا تُربَط هذه العمليات بصورة علنية بالتخطيط الإستراتيجي).

تعقد اللجنة التنفيذية بعد ذلك جولة جديدة من الاجتماعات مع كل من وحدات الأعمال لمناقشة الأداء المستهدف، والتزامات الموارد، وفي حالات كثيرة تعويضات المديرين.

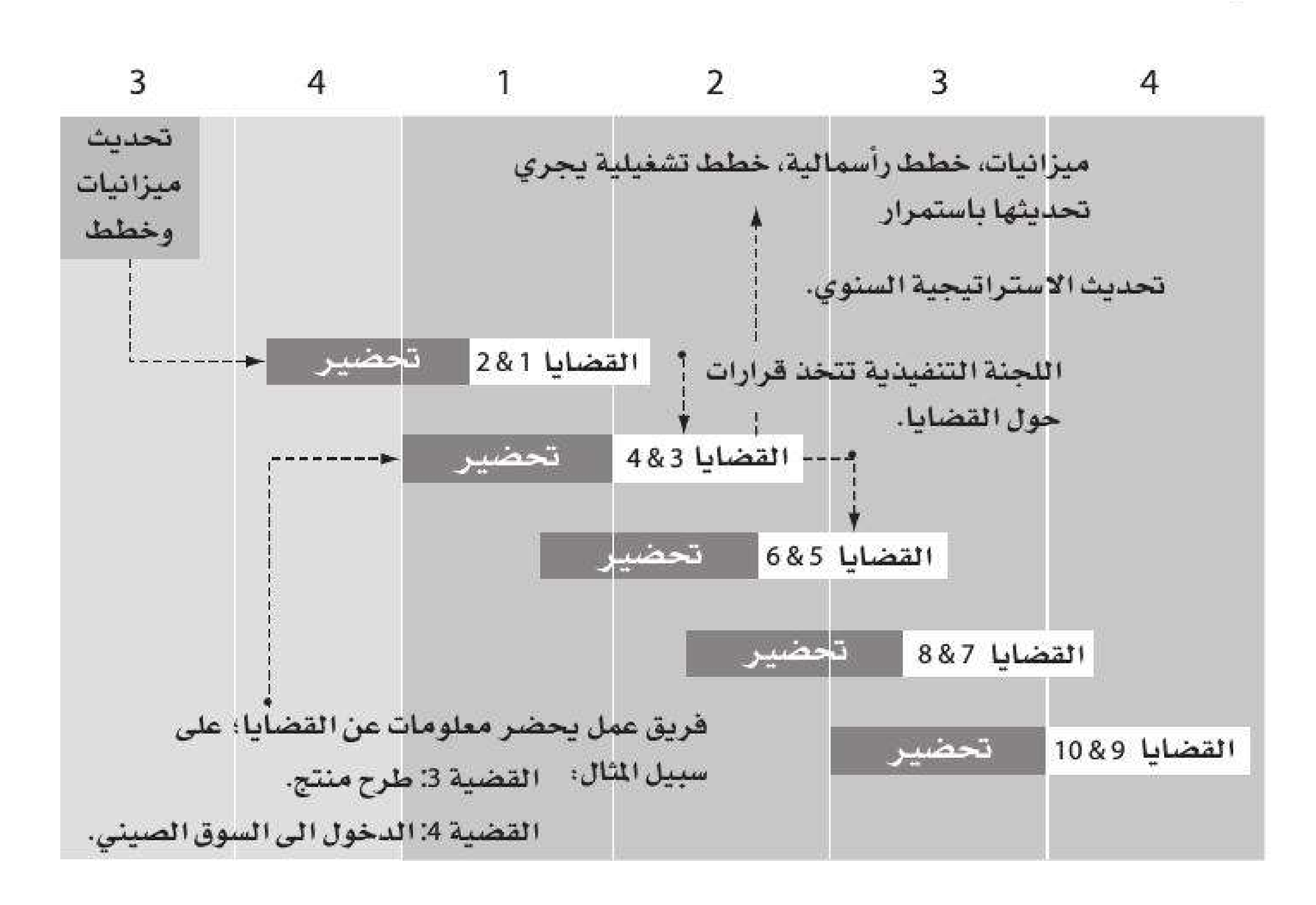
**النتائج:** خطة إستراتيجية معتمدة، وربما غير واقعية، ولكل وحدة أعمال، وميزانية منفصلة لكل وحدة، تُفصَل عن الخطة الإستراتيجية للوحدة.

## التخطيط المستمر والموجه نحو القرار

عندما تحدد الشركة عامة أهم أولوياتها الإستراتيجية (عادة بوساطة تحديث سنوي للإستراتيجية)، تُرتَّب حوارات للجنة التنفيذية، موزعة على كامل السنة، من أجل التوصل إلى قرارات حول أكبر عدد ممكن من القضايا، وحيث إنه في كثير من الأحيان تتقاطع القضايا مع وحدات أعمال عدة، تُشَكَّلُ فرق عمل لإعداد المعلومات الإستراتيجية والمالية اللازمة للبحث عن البدائل الإستراتيجية وتقييمها لكل قضية، وقد يتجاوز وقت هذا التحضير تسعة أسابيع، وتنخرط اللجنة التنفيذية في حوارين لكل مسألة تستغرق كل منها ثلاث ساعات أو أربع، ويتركز الحوار الأول على التوصل إلى اتفاق حول الحقائق التي تتعلق بهذه القضية وعلى مجموعة من البدائل المجدية، بينما يتركز الحوار الثاني على تقييم تلك البدائل واختيار أفضل مسار للعمل، وعندما تُحَلُّ المسألة، تضاف قضية أخرى إلى جدول الأعمال، ويمكن إدخال القضايا المهمة في عملية التخطيط في أي وقت تحدث فيه تغييرات في ظروف السوق أو المنافسين.

عندما يتم التوصل إلى قرار، يصار إلى تحديث الميزانيات والخطط الرأسمالية لوحدات الأعمال المتأثرة لتعكس الخيار المفضل، وتبعًا لذلك، تُكامَلُ عمليات التخطيط الإستراتيجي مع العمليات الخاصة بالميزانية والشؤون الرأسمالية الأخرى، ومن شأن ذلك أن يخفض إلى حد كبير الحاجة إلى مفاوضات مطولة بين اللجنة التنفيذية وإدارة الوحدة حول الميزانية والخطة الرأسمالية.

النتائج: خطة صلبة للتعامل مع كل مسألة رئيسة؛ لكل وحدة أعمال، توجد ميزانية وخطة رأسمالية تُحدَّث باستمرار؛ حيث تربط مباشرة بحل المسائل الإستراتيجية المهمة؛ مع صنع قرارات أكثر وأسرع وأفضل كل سنة.




## التخطيط الإستراتيجي الذي يركز على القرار

لا يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يكون له تأثير إذا لم يستطع تحفيز عملية صناعة القرار، ولا يستطيع أن يحفز صناعة القرار ما دام يركز على وحدات الأعمال الفردية، ويظل مقيدًا بالمفكرة، لقد لاحظنا خلال سنين عدة ماضية أن العديد من أفضل الشركات أداءً قد تخلت عن المقاربة التقليدية، وأنها تركز بصورة صريحة على التوصل

إلـى القـرارات بوسـاطة التحديد المسـتمر والحلول المنظمـة للقضايا الإستراتيجية. (الشريط الجانبي المعنون «تخطيط مستمر موجه نحو القرار» يمثل مثالًا مفصلًا للمقاربة الموجهة نحو المسـائل)، وبالرغم من أن هذه الشركات قد تمكنت من إيجاد حلول معينة مختلفة، أدخلت جميعهـا تقريبًـا التغييـرات الأساسـية نفسـها إلى عمليـات التخطيط، وتطوير الإستراتيجية بهدف إنتاج قرارات أكثر وأفضل وأسرع.

عمليتا صنع القرار ووضع الخطط مختلفتان، لكنهما متكاملتان

الشـيء الأول والأكثـر أهميـة، هو أنه يتعيَّن على الشـركة أن تتخذ قـرارات بوسـاطة عملية التخطيـط التقليدية، وأن توجـد عملية موازية ومختلفة لتطوير الإسـتراتيجية تساعد المديرين على تحديد القرارات التـي يحتاجـون لصنعها بهـدف زيادة قيمـة حقوق المسـاهمين بمرور الوقـت. إن نتيجـة هـذه العمليـة ليس بخطة علـى الإطلاق؛ إنها تشـكل مجموعـة مـن القرارات الصلبـة تسـتطيع الإدارة أن تجمعها وتنسـقها كي تصبح جزءًا من خطة العمل المسـتقبلية بوسـاطة عملية التخطيط الحاليـة التي سـتبقى كما هي. إن تحديد القـرارات وصناعتها هي أمر مختلف عن وضع خطة إستراتيجية ومراقبتها وتحديثها، بالإضافة إلى أن مجموعتي المهام تتطلبان عمليات مختلفة جدًّا ولكنها متكاملة.

بوينـغ للطائـرات التجاريـة (بي.أيه.سـي.) هي مثـال على ذلك؛ فوحـدة الأعمال هذه -وهي أكبر وحدة في شـركة بوينغ- كان لها خطة عمـل طويلـة الأمد لسـنوات عـدة. إن دورات إنتاج الطائـرات التجارية التـي طـال أمدها كانت تتطلب أن يأخذ الرئيـس التنفيـذي آلان مولالي

وفريقـة القيـادي نظـرة عامـة طويلة الأمـد عن أعمـال الوحـدة، وتبعًا لذلك فإن خطة أعمال الوحدة الطويلة الأمد تنطوي على توقعات مالية لعشـر سنوات بما في ذلك الإيرادات المتوقعة، وتراكمات الأعمال غير المنجزة، وهوامش التشغيل، والاستثمارات الرأسمالية. يراجع الفريق القيادي لوحدة بوينغ للطائرات التجارية خطة الأعمال أسبوعيًّا لمراقبة أداء الوحدة ومقارنتها بالخطة، ويضمن بقاء العملية التنظيمية مركزة على القرارات.

كانـت المراجعات الأسـبوعية لا تقدر بثمـن بوصفها أداة لمراقبة الأداء فـي بوينـغ للطائـرات التجاريـة، ولكنها كانت غيـر فاعلة بصورة خاصـة بشـأن إحضـار قضايـا جديـدة إلى السـطح، أو تحفيـز صناعة القـرارات الإسـتراتيجية؛ ولذلـك، أدخـل الفريـق القيـادي للوحدة في عـام 2001م عمليـة تكامـل الإسـتراتيجية التـي كانت تركز على كشـف أكثر المسـائل الإسـتراتيجية أهمية في الوحدة ومعالجتها (مثل تقرير أفضل إسـتراتيجية لإيصال المنتجات إلى السوق، وتحفيز إستراتيجية تطويرمنتجات بوينغ للطائرات التجارية أو تحفيز النموفي الخدمات). كان الفريـق الـذي أنيطـت بـه هـذه المهمـة يعقـد اجتماعـات تكامـل إسـتراتيجي كل يـوم إثنين لمتابعـة تقدم بوينغ للطائـرات التجارية في حـل هذه القضايا ذات الأمـد البعيد، وفي حالة موافقة الفريق القيادي للوحـدة علـى مسـار عمـل معين، تُحـدَّث خطـة العمل بعيـدة المدى في أثنـاء المراجعة الأسـبوعية التاليـة من أجل تضمينهـا التغيير المقترح في الأداء المالي.

إن الوقت الذي يستثمر في عملية صناعة القرار الجديدة تُعوَّض بما يزيد عليه من الوقت الذي يُوفَّرُ من خلال خطة العمل طويلة الأمد التي تركز الآن فقط على تنفيذ الإستراتيجية، وبهذا تحصل الشركة على الأفضل من ناحيتين: صناعة قرار منظمة وتنفيذ عالي المستوى. لقد حافظت بوينغ للطائرات التجارية على قيمة خطة العمل طويلة المدى بوصفها أداة تنفيذ حتى بعد أن حققت زيادة في جودة القرارات المهمة التي تُتَّخَذ وعددها، ويعتقد المديرون أن العملية الجديدة مسؤولة -بصورة جزئية على الأقل- عن الانعطاف الحاد في الأداء الذي حققته الوحدة منذ عام 2001م.

## إنها تركز على أفكار رئيسة قليلة

تركز الشركات ذات الأداء الفائق عادة في نقاش إستراتيجيتها على عدد محدود من القضايا أو الموضوعات المهمة، والعديد منها يغطي أنشطة تجارية مختلفة. إن مغادرة النموذج التدريجي في تخطيط الأنشطة التجارية بهذه الطريقة قد أثبتت فائدتها بصورة خاصة في المؤسسات المعقدة الكبرى، حيث يمكن للنقاشات الخاصة بالإستراتيجية أن تتعثر بسرعة عندما يحاول مدير كل وحدة تغطية كل ناحية من إستراتيجيتها، ويجب على مديري وحدات الأعمال الاشتراك بصورة دائمة في التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة الذي يؤثر في وحداتهم، غير أن التركيز على القضايا وليس على وحدات الأعمال يحقق الانسجام بصورة أفضل بين التطوير الإستراتيجي وصناعة القرار والاستثمار.

خذ ميكروسوفت مثالًا؛ إن قائدة صناعة البرمجيات في العالم هي مؤسسة مصفوفية على مستوى عالٍ، ولا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية بصورة فاعلة في الشركة من غير تنسيق دقيق بين مختلف الوظائف وبين اثنتين أو أكثر من وحدات الأعمال السبع التي تضمها ميكروسوفت، أو كما يدعوه المديرون (بي.أند.أل.أس)-العملاء؛ الخادم والأدوات؛ عاملو المعلومات؛ أم.أس.أن.؛ حلول ميكروسوفت التجارية؛ المحمول والأجهزة المدمجة؛ المنزل والترفيه. في أواخر عام 2004م، حيث كانت الشركة تواجه ما وصف بنقص في الأفكار الاستثمارية الجيدة، وطلب الرئيس التنفيذي ستيف بالمر من روبرت أهلانر، نائب رئيس الشركة للإستراتيجية والتخطيط والتحليل، والقيام بتصميم عملية جديدة للتخطيط الإستراتيجي للشركة؛ وضع أهلانر عملية لتخطيط النمو والأداء تبدأ باتفاق فريق بالمر القيادي على مجموعة من الأفكار الإستراتيجية -قضايا رئيسة مثل النمو في سوق أجهزة الحاسوب الشخصية، وسوق الترفيه، والأمن- والتي تتقاطع مع حدود وحدات الأعمال. لم تكن هذه الموضوعات تشكل إطارًا فقط للحوار الذي سيجري في أثناء المراجعة السنوية للإستراتيجية في ميكروسوفت، ولكنها أيضًا تشكل مرشدًا للوحدات في البحث عن بدائل استثمارية من أجل تعزيز نمو الشركة، وكان الحوار بين قادة الوحدات وفريق بالمرت يتركز على ما يجب على الشركة أن تفعله لمعالجة كل فكرة إستراتيجية، وليس على الإستراتيجيات الفردية للوحدات. وتشير النتائج المبكرة للعملية الجديدة إلى أنها عملية واعدة؛ يقول أهلانر: «يجب أن تكون حذرًا بشأن ما تريد، لقد أبرزت عمليتنا الجديدة إلى

السطح فرصًا جديدة للنمو لا حصر لها، ولم نعد قلقين بشأن قلة الأفكار الاستثمارية، ولكن بشأن أفضل الطرائق لتمويلها».

وكما فعلت ميكروسوفت، غيرت داييجو نورث أمريكا -وهي قسم من المسوق الدولي للبيرة والخمور والمشروبات الكحولية- مؤخرًا الطريقة التي تنفذ فيها التخطيط الإستراتيجي لتوزيع الموارد بين منتجاتها المنوعة. تاريخيًّا، كانت دييجو تركز جهودها التخطيطية على الماركات الفردية، وكان قد سُمح لمديري الماركات بالقيام بمثل ذلك من أجل الحصول على استثمارات إضافية، بصرف النظر عن حجم الماركة أو وظيفتها الإستراتيجية في المحفظة الاستثمارية، ونتيجة لذلك أُرْبِكَت عملية توزيع الموارد بسبب المفاوضات التي لا نهاية لها بين الماركات وإدارة الشركة، ولقد جعلت المناكفات السياسية من الصعب جدًّا على كبار مديري دييجو إيجاد مقاربة متناسقة بشان النمو؛ ذلك لأن غياب الشفافية منعهم من التعرف، من بين الطلبات الواردة بشأن مزيد من التمويل على الماركات التي كانت تستحق بحق مزيدًا من الموارد التي لا تستحق.

بدءًا من عام 2001م، أخذت دييجو بإصلاح مقاربتها بشأن تطوير الإستراتيجية؛ فالتغير المهم حدث عندما ركَّز التخطيط على العوامل التي كانت الشركة تعتقد أنها تحفز نمو السوق بصورة أكبر؛ على سبيل المثال، زيادة عدد السكان الأمريكيين الناطقين باللغة الإسبانية والمنحدرين من أصول أمريكية لاتينية. يقول جيم موسيلي، النائب الأول للرئيس لتخطيط وبحوث المستهلكين في دييجو نورث

أمريـكا بهـذا الصـدد إنـه عـن طريق نمذجـة تأثير هـذه العوامـل تبعًا لمحفظـة الماركات، اسـتطاعت دييجـو مواءمة مواردها مـع الماركات التـي تتمتع بإمكانات النمو بحيث كان بإمكانها تحديد الإسـتراتيجيات والاسـتثمارات التي يتعيَّن على كل مدير ماركة أن يطورها؛ فعلى سـبيل المثـال، يحـدد القسـم الآن مـاركات معينـة لتحقيق النمـو، ويخصص مـوارد معينة لاسـتثمارها في تلـك الوحدات، لقد مكنت هـذه المقاربة المركـزة الشـركة من تقصيـر أمد عملية تخطيط المـاركات وتخفيض الوقـت الـذي تسـتغرقه المفاوضـات بيـن المـاركات وإدارة القسـم، بالإضافـة إلـى أنها منحت الإدارة العليا مزيـدًا من الثقة في مقدرة كل ماركة على الإسهام في نمو دييجو.

---

**الفصل بين التخطيط وصناعة القرار**

**كيف يخطط المديرون؟**

66% بصورة دورية:

تقـول هـذه النسـبة مـن المديرين الذيـن تم اسـتطلاعهم إن شـركاتهم تنفذ التخطيط

الإستراتيجي فقط في أوقات محددة.

67% وحدة بوحدة:

تقول هذه النسبة إن التخطيط يتم وحدة بوحدة.

**كيف يقرر المديرون؟**

100% بصورة مستمرة:

تقول هذه النسبة من المديرين إن القرارات الإستراتيجية تُتخذ من غير أخذ الزمن في الحسبان.

70% مسألة بمسألة:

تقول هذه النسبة إن القرارات تتخذ مسألة بمسألة.

ليس مستغربًا أن 11% فقط من المديرين هم مقتنعون جدًّا بأن التخطيط الإستراتيجي يستحق الجهد.

## لقد جعلوا تطوير الإستراتيجية أمرًا مستمرًّا

يوزع مخططو الإستراتيجية الفاعلون المراجعات الخاصة بالإستراتيجية على مدار السنة بدلًا من ضغطها في نافذة تتألف من شهرين أو ثلاثة أشهر، ومن شأن هذا أن يسمح لكبار المديرين بالتركيز على قضية واحدة في وقت معين حتى يتمكنوا من التوصل إلى قرار أو مجموعة قرارات، وفضلًا على ذلك، باستطاعة المديرين إضافة قضايا إلى جدول الأعمال حسب التغيرات التي تجري في السوق وظروف المنافسين، الأمر الذي لا يتطلب اللجوء إلى عمليات خاصة، وبهذا يكون بإمكان كبار المديرين الاعتماد على عملية تخطيط إستراتيجي واحدة -أو ربما أكثر ملاءمة، على نموذج واحد لصناعة القرارات الإستراتيجية- من أجل تحفيز صنع القرار في أنحاء الشركة جميعها.

نفذت تيكسترون، وهي شركة متعددة الصناعات قوامها 10 مليارات دولار، عملية جديدة للتطوير الإستراتيجي المستمر رُبِطَت بجدول أعمال قرارات يخضع لأولويات معينة، ويتضمن أهم القضايا والفرص التي تواجه الشركة، وحتى عام 2004م، كانت تيكسترون تمتلك عملية تخطيط إستراتيجي تقليدية معتدلة. في كل ربيع، كانت

الوحدات العاملة في الشركة -وهي أنشطة متنوعة مثل طائرات هيلوكبتر من طراز بيل، وسيارات اي-زد-جو الخاصة بلعبة الجولف، ومعدات جاكوبسين لصيانة الأرض المكسوة بالعشب- تطوّر خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات على أساس نماذج معيارية، بعد ذلك، يراجع مديرو الوحدات خططهم الإستراتيجية مع لجنة إدارة تكسترون (التي تضم أرفع خمسة مديرين)، وذلك بجلسات تستمر طيلة اليوم، وتعقد في كل وحدة، وعندما تنتهي مراجعات الإستراتيجية، تستوعب الوحدة النتائج -بأفضل ما تستطيع- في خططها السنوية العاملة وميزانياتها الرأسمالية.

في يونيو 2004م، ونظرًا إلى عدم رضاه عن جودة صناعة القرار الذي ترتب على مراجعات إستراتيجية الشركة وسرعته، طلب الرئيس التنفيذي لويس كامبيل من ستيوارت جريف، نائب رئيس تكسترون للإستراتيجية وتطوير الأعمال، إعادة النظر في عملية التخطيط الإستراتيجي للشركة، وبعد إجراء مراجعة دقيقة لممارسات الشركة وجمع تغذية استرجاعية من أعلى 30 مديرًا فيها، صمم جريف وفريقه عملية جديدة لإستراتيجية تكسترون.

كان هناك تغييران مهمان، هما: أولًا، بدلًا من تركيز المراجعات الخاصة جميعها بإستراتيجيات الوحدات العاملة في الربع الثاني من كل عام، أخذت الشركة الآن بتوزيع الحوارات الخاصة بالإستراتيجية على طيلة السنة، حيث تراجع وحدتين أو ثلاث وحدات في كل ربع. ثانيًا، بدلًا من تنظيم حوارات لجنة الإدارة حول خطط وحدات

الأعمال، تعقد تكسترون الآن مراجعات مستمرة يقصد بها معالجة كل مسألة إستراتيجية مدرجة على جدول أعمال قرارات الشركة، ولقد مكن هذان التغييران لجنة إدارة تكسترون من أن تنخرط على نحو أكثر فاعلية في تطوير الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، بالإضافة إلى أن التغييرين وفَّرا منتدًى يمكن بوساطته أن تثير الإدارة العليا القضايا التي تتقاطع فيها الوحدات وتعالجها، مع وجود مدخلات من مديري الوحدات ذات العلاقة، ولقد أدت العملية إلى زيادة كبيرة في عدد القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الشركة كل سنة، وتبعًا لذلك غادرت تكسترون موقعها من شركة غير متميزة بين نظيراتها متعددة الصناعات إلى إحدى شركات الربع الأعلى الأفضل أداء خلال الأشهر الثمانية عشر الماضية.

أعلن جون كوليفان، مدير الإستراتيجية في كاردينال هيلث؛ إحدى الشركات القيادية لمنتجات الرعاية الصحية في العالم وخدماتها، عن تحقيق شركته لمنافع مماثلة من تحولها إلى نموذج للتخطيط المستمر، ويقول بهذا الشأن: «إنه لأمر شاق أن تؤسس عملية مستمرة لصنع القرار؛ لأنها تتطلب إعادة توزيع وقت الإدارة في أعلى مستوياتها في الشركة». ويضيف: «غير أن هذه العملية مكنتنا من التركيز بصورة أدق على الأداء القصير الأمد لأنشطتنا التجارية العمودية، وتحقيق تقدم أسرع في أولوياتنا طويلة الأمد، بعضها يمثل فرصًا أفقية تتقاطع مع مختلف الأعمال حيث تصبح إدارتها أمرًا صعبًا».

ولتسهيل صناعة القرار الإستراتيجية المستمرة، أدخلت كاردينال سلسلة من التغييرات المهمة إلى عملية التخطيط التقليدية للشركة، وعلى مستوى الشركة -على سبيل المثال- تبنت جدول أعمال متدحرج مدته ستة أشهر لحوارات اللجنة التنفيذية، وهو ممارسة تتيح لكل واحد داخل كاردينال معرفة أي مسائل تناقشها الإدارة، ومتى ستتخذ القرارات بشأنها، بالإضافة إلى أنه استُخْدِمَت جداول أعمال قرارات مماثلة على مستوى وحدات الأعمال والمستويات الوظيفية؛ ما يؤكد أن معايير عامة تُطَبَّق على القرارات المهمة في الشركة، ومن أجل دعم صناعة القرار المستمرة في كاردينال، دربت الشركة (أحزمة سوداء) على أدوات تحليل وعمليات جديدة؛ حيث وُزِّعوا في أنحاء المؤسسة جميعها، ومن شأن هذا أن يزود وحدات الأعمال والمهن جميعها في الشركة بالموارد التي تحتاجها في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية التي تظهر مع مرور الوقت.

## تقوم بهيكلة المراجعات الإستراتيجية لإنتاج قرارات حقيقية

أكثر العقبات شيوعًا لصناعة القرار في كبريات الشركات تتمثل في الخلافات بين المديرين حول القرارات السابقة، والبدائل الحالية، وحتى الحقائق التي تُقَدَّم لدعم الخطط الإستراتيجية. وتقوم الشركات القائدة بهيكلة جلساتها لمراجعة الإستراتيجية من أجل التغلب على هذه المشكلات.

في تكسترون -على سبيل المثال- تُنَظَّم مراجعة القضايا الإستراتيجية حول (الحقائق والبدائل والخيارات)، ويُتعامَل مع كل

مسألة في جلستين تستغرق كل منهما نصف يوم من قبل اللجنة الإدارية؛ ما يمكن من إيجاد حلول لما بين ثماني قضايا وعشر خلال السنة؛ في الجلسة الأولى، تناقش اللجنة الإدارية للتوصل إلى اتفاق حول الحقائق ذات العلاقة -المعلومات الخاصة بالربحية المتأتية من أسواق رئيسة، وتصرفات المنافسين، والسلوك الشرائي للعملاء، وهكذا- ومجموعة محدودة من البدائل الإستراتيجية المجدية. إن هدف الاجتماع الأول ليس التوصل إلى اتفاق حول مسار عمل معين، ولكن الاجتماع يهدف إلى التأكد من أن المجموعة تمتلك أفضل معلومات ممكنة ومجموعة من الخيارات السليمة للتعامل معها، وتركز الجلسة الثانية على تقييم هذه الخيارات من منظور إستراتيجي ومالي، واختيار أفضل مسار عمل، وعن طريق فصل الحوار بشأن الحقائق والبدائل عن الحوار حول الخيارات، تمكنت اللجنة الإدارية في تكسترون من تجنب مآزق كثيرة تعصف بصناعة القرارات الإستراتيجية في معظم الشركات والتوصل إلى عدد من القرارات أكبر مما كانت ستتوصل إليه لو تصرفت خلاف ذلك.

كما فعلت تكسترون، غيرت شركة كادبوري شويبس هيكل حواراتها الإستراتيجية لتمكين كبار مديريها من التركيز بصورة واضحة على صناعة القرار، وفي عام 2002م، وبعد الاستحواذ على شركة آدامز لصناعة العلكة والتكامل معها -وهي خطوة مكنت كادبوري من توسيع إنتاجها ورقعتها الجغرافية- أدركت الشركة أنها بحاجة إلى إعادة النظر في الكيفية التي تجري بها الحوارات حول الإستراتيجية بين

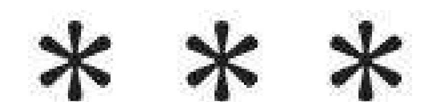
مركز الشركة ووحدات الأعمال، أدخلت الشركة تغييرين مهمين، هما: أولًا، إعادة تصميم الحوارات الخاصة بالإستراتيجية لإدخال مجموعة معيارية من الحقائق والمقاييس الخاصة بالمستهلكين والعملاء والمنافسين، ولقد ساعدت هذه المعلومات على وضع خيارات تجارية مهمة أمام كبار المديرين، حتى لا يعود بالإمكان دفنها في وحدات الأعمال. ثانيًا، أعيد توزيع وقت كبار المديرين بحيث يكون باستطاعتهم إعطاء مزيد من الاهتمام إلى الأسواق التي كانت تمثل عاملًا حاسمًا في تحقيق رؤية كادبوري ذات السنوات العشر، وفي صناعة القرارات المهمة.

يمضي أرفع فريق في كادبوري الآن أسبوعًا كاملًا في السنة في كل من البلدان التي تعد الأهم بالنسبة إلى تحفيز أداء الشركة، بحيث تُبلَّغ القرارات المهمة عن طريق الاطلاع المباشر، ومن خلال التحليل غير المباشر، وتعتمد الحوارات الخاصة بالإستراتيجية الآن على تفهم أكثر عمقًا للأسواق، ولم تعد مراجعات كادبوري الإستراتيجية تتكون فقط من مراجعات وقبول الخطة الإستراتيجية؛ إذ إنها تنتج العديد من القرارت الأكثر أهمية.

وإذا ما نُفِّذ التخطيط الإستراتيجي بالصورة الصحيحة، فسيكون له تأثير هائل في أداء الشركة وقيمتها في المدى البعيد، وعن طريق خلق عملية تخطيط يتمكن المديرون من اكتشاف عدد كبير من من المسائل الإستراتيجية الخفية، واتخاذ المزيد من القرارات، وتتمكن الشركات من الوصول إلى العديد من الفرص للنمو والربحية في المدى

البعيد، وبتبني التخطيط الذي يركز على اتخاذ القرارات، ستجد الشركات بالتأكيد أن نوعية قراراتها وعددها سيتحسنان، ولن يكون -من قبيل المصادفة- أن تكتشف تحسنًا في نوعية الحوار بين كبار المديرين في الشركات ومديري الوحدات، وسيكتسب مديرو الشركات تفهمًا أفضل للتحديات التي تواجه شركاتهم، فيما سيستفيد مديرو الوحدات بصورة كاملة من خبرات قادة الشركات ورؤاهم، وكما يقول مارك ريكيت، مدير مجموعة الإستراتيجية في كادبوري شويبس في هذا الشأن: «لقد ساعد التخطيط الإستراتيجي المستمر الذي يركز على القرارات، فريقَ إدارتنا العليا على تنفيذ جدول أعماله بسهولة، وعلى العمل مع وحدات الأعمال والإدارة الوظيفية لتحقيق إستراتيجية أعمال، واتخاذ قرارت تجارية أفضل بكثير من ذي قبل».

نشرت لأول مرة في يناير 2006م.



## معلومات عن المؤلفين

**ماهزارين آر. باناجي**، أستاذة الأخلاق الاجتماعية لكرسي ريتشارد كلارك كابوت في جامعة هارفارد.

**ماكس أتش. بازرمان**، أستاذ إدارة الأعمال لكرسي جيسي إيسيدور شتراوس في كلية الأعمال جامعة هارفارد.

**مارسيا بلينكو**، شريكة في شركة بان في بوسطن، وهي تقود جلوبال أورجانايسيشن براكتيس التابعة للشركة.

**أندرو كامبيل**، مدير مركز آشريج للإدارة الإستراتيجية في لندن.

**رام شاران**، مؤلف ومستشار في ميدان الأعمال. عمل يومًا في ملاك كلية هارفارد للأعمال وكلية كيلوج في جامعة نورث ويسترن.

**دولي تشو**، أستاذ مساعد للإدارة والتنظيم في كلية ستيرن للأعمال في جامعة نيويورك.

**ثوماس أتش. دافينبورت**، أستاذ الرئيس المتميز في تكنولوجيا المعلومات والإدارة في كلية بابسون.

**روبين أل. ديلون**، أستاذ مشارك في كلية كاكدونو للأعمال في جامعة جورجتاون.

**سيدني فينكيلستين**، أستاذ الإدارة لكرسي ستيفين روث في كلية تاك للأعمال في جامعة دارموث.

**ديفيد أيه. جارفن**، أستاذ إدارة الأعمال لكرسي سي. رولاند كريستينسن في كلية هارفارد للأعمال.

**جون أس. هاموند**، مستشار صناعة القرار وأستاذ سابق في كلية هارفارد للأعمال.

**دانيال كاهنيمان**، أكاديمي بارز في كلية وودرو ويلسون للشؤون العامة والدولية في جامعة برينستون وشريك في مؤسسة (الخير الأعم) الاستشارية. منح جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية في عام 2002م لقاء عمله (مع آموس تفيرسكي) حول التحيزات الإدراكية.

**رالف أل. كيني**، أستاذ غير متفرغ في كلية فيوكوي لإدارة الأعمال في جامعة ديوك.

**دان لوفالو**، أستاذ إستراتيجية الأعمال في جامعة سيدني وكبير المستشارين في ماكنزي أند كومباني.

**بيتر أم. مادسين**، أستاذ مساعد في كلية ماريوت للإدارة في جامعة بريغام ينغ.

**مايكل سي. مانكنز**، شريك في بان أند كومباني. مقره سان فرانسيسكو، يرأس نورث أمريكا أورغانايسيشن براكتس التابعة للشركة.

**هوارد رائيفا**، أستاذ الاقتصاد الإداري (غير متفرغ) لكرسي فرانك بلامبتون رامزي في كلية هارفارد للأعمال.

**مايكل أيه. روبيرتو**، أستاذ الإدارة القيم في جامعة برايانت.

**بول روجرز**، يرأس مكتب لندن لشركة بان أند كومباني.

**أوليفر سيبوني**، مدير في مكتب باريس لشركة ماكنزي أند كومباني.

**ريتشارد ستيل**، شريك في مجموعة بريجسبان ويرأس مكتب الشركة في نيويورك.

**كاترين أتش. تينسلي**، أستاذة الإدارة ورئيسة مجموعة الإدارة في كلية ماكدونو للأعمال في جامعة جورجتاون.

**جو وايتهيد**، مدير مركز آشريج للإدارة الإستراتيجية في لندن.

